

INTENSI *VOLUNTARY TURNOVER* KARYAWAN TRANS7



ZAHARA TUSSOLEHA RONY

7647120663

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2014

INTENSI VOLUNTARY TURNOVER KARYAWAN TRANS7

INTENTION VOLUNTARY TURNOVER EMPLOYEE TRANS7

ZAHARA T. RONY

ABSTRACT

The objective of this research was finding the caused of intention employee's voluntary turnover which are consider to be one of the challenging issues in business nowadays. The impact of turnover has received considerable attention by senior management, human resources professionals and industrial psychologist. The case happens in Trans7 (one of national television industries in Jakarta).

This study has applies qualitative methodology focusing on a case study of Trans7. The researcher describes data without generalization. The data collected by taking interview, observes. This research selected the informant by purposive and snowball sampling.

The result from this study indicates that: the voluntary employee turnover caused are salary, career, work life balance, office politics, and leader. The voluntary turnover process showed by some behavior, voice, unpaid leave, absenteeism, and has not finished exit clearance yet. Role of human resources management for recruitment, promotion, performance appraisal are works well but training system needed approved. In fact Trans7 has a good teamwork. The surprising that culture, works flow are factor supported on the optimum performance of the organization.

Keywords: intention voluntary turnover, voluntary turnover, organization performance.

RINGKASAN

a. Pendahuluan

Hadirnya industri pertelevisian membutuhkan sumber daya manusia untuk menghasilkan program-program televisi. Karyawan merupakan elemen organisasi yang sangat penting karena memiliki nilai ekonomis dan merupakan sosok perpaduan antara pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan kemampuan, oleh karena itu manajemen harus memberikan perhatian kepada karyawan sebagai sumber daya bernilai dalam memprioritaskan, menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan serta mempertahankan sumber daya manusia yang potensial. Namun, realitas memperlihatkan bahwa mempertahankan karyawan potensial yang sudah ada di dalam organisasi bukan hal mudah. Kurangnya pemahaman manajemen terhadap faktor-faktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan. Sementara bagi karyawan masih merasa berada di tempat tidak tepat dan berkeinginan segera berhenti dari pekerjaannya dan bergabung dengan perusahaan lain. Fakta ini disebut intensi *turnover* atau *turnover intentions*.

b. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan studi kasus (*case study research*). Peneliti mencoba mempelajari suatu fenomena kasus dalam konteks nyata mengenai intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7. Penelitian menggunakan *settingan* alami sebagai sumber data langsung, dan peneliti sebagai instrumen kunci, dengan teknik dan prosedur pengambilan data melalui observasi dan wawancara mendalam selama kurang lebih tiga

bulan. Penelitian mengenai intensi *voluntary turnover* diharapkan bermanfaat dan dapat digunakan dalam menghadapi masalah *turnover* yang dialami oleh perusahaan dan bertujuan untuk menghindari semakin meningkatnya intensi *voluntary turnover* karyawan di perusahaan.

c. Hasil Penelitian

Intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 disebabkan karena adanya faktor ketidakpuasan kerja di antaranya *work life balance*, termasuk waktu kerja yang tidak efektif, gaji, kesempatan mengembangkan karier, politik kantor, kepemimpinan dan faktor internal yang berasal dari faktor keluarga itu sendiri.

Ketika mereka mendapatkan faktor ketidakpuasan, mereka berpikir dan mempertimbangkan pindah ke perusahaan lain. Proses dari intensi *voluntary turnover* tersebut terlihat mulai dari perubahan perilaku yang mereka tunjukkan. Mereka melakukan perubahan perilaku dengan melakukan *voice* (berbicara) pada teman atau atasannya. Selain *voice*, mereka melakukan *unpaid leave* atau cuti di luar tanggungan perusahaan bahkan melakukan mangkir absensi dan tidak menyelesaikan *exit clearance*.

Dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa peran MSDM yang dilakukan oleh Trans7 sudah dilakukan dengan baik. mulai dari sistem rekrutmen, penghargaan, sistem promosi hanya sistem *training*, kompensasi dan benefit perlu ada evaluasi dan strategi yang lebih baik. Selain itu, adanya fungsi pemimpin yang meliputi pendelegasian tugas, pengawasan, penilaian kinerja, dan *feedback*, yang menghasilkan pemberdayaan terhadap karyawan. Pertumbuhan dan pembelajaran serta tanggung jawab oleh karyawan Trans7 sudah terlaksana dan berjalan dengan baik. Perusahaan ini memiliki tim kerja yang solid pada periode 2010-2012. Keterpaduan antara kompetensi dan tanggung jawab individu serta tim yang solid menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal. Temuan penelitian juga menunjukkan

bahwa faktor budaya, sistem kerja, serta lingkungan nyaman, serta pimpinan puncak menjadi faktor pendorong kinerja Trans7 tetap optimal meskipun intensi *voluntary turnover* karyawan meningkat pada periode tahun 2010-2012. Untuk itu manajemen Trans7 perlu memerhatikan faktor penyebab ketidakpuasan kerja dan faktor-faktor yang mengikat karyawan, memperbaiki pengelolaan SDM, serta memperbaiki standar kompetensi para pemimpin.

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor

Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A.
Tanggal :

Prof. Dr. Maruf Akbar, M. Pd.
Tanggal :

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen
Sumber Daya Manusia**

Tanggal : .

Prof. Dr. Maruf Akbar, M. Pd.

Nama : ZAHARA TUSSOLEHA RONY

No. Registrasi : 7647120663

Tanggal Lulus :

Nama : ZAHARA TUSSOLEHA RONY
No. Registrasi : 7647120663
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI SETELAH SEMINAR KELAYAKAN DISERTASI			
No	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Direktur Pascasarjana Prof. Dr. Moch. Asmawi, M. Pd.		
2	Ketua Program Studi Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd.		
3	Promotor Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M. A.		
4	Co-promotor Prof. Dr. Maruf Akbar, M. Pd.		
5	Sekretaris Program Studi Dr. I Ketut R. Sudiardhita		
6	Penguji Senat Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M. Pd.		

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, September 2014

Zahara Tussoleha Rony

KATA PENGANTAR

Terima kasih Allah, dengan ilmu, yang langit dan bumi tak kuasa menampungnya. Yang Maha Agung terus menumbuhkan semangat saya untuk memulai hingga menuntaskan disertasi doktoral ini.

Disertasi ini memang bukan kata akhir dari sebuah perjuangan memperkaya ilmu dan pengetahuan. Persoalan menjadi lebih tidak mudah karena proses itu harus dilalui di tengah kewajiban utama saya sebagai pekerja untuk tetap berkarya secara professional dan tentu saja bersemangat tinggi memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.

Karya ini disusun antara lain berbasis kepada bermunculannya fakta intensitas keluarnya sumber daya manusia (SDM) di stasiun televisi Trans7. Adalah wajar saja dalam dunia usaha begitu dinamis terjadi *involuntary turnover*. Faktor ketidakpuasan kerja yang amat beragam melatarbelakangi fenomena *turnover* tersebut. Hanya saja dalam konteks Trans7, ada sejumlah keunikan antara lain walau realitas mundurnya SDM dengan *skill* khusus dan di level eksekutif, tetapi tidak otomatis menurunkan kinerja produksi dan keuangan pada periode itu. Fakta justru memperlihatkan kinerja tadi malah cenderung menanjak.

Mosaik fakta tadi menjadi daya tarik besar untuk ditelaah, dibangun analisis dan ditemukan jawaban akademis terhadap fenomena tersebut.

Butuh kecermatan tajam, pembahasan, dukungan data valid, dialog dan konsultasi dengan berbagai pihak, terutama Promotor dan Co-Promotor untuk mendapatkan jawaban komprehensif dalam mengungkap permasalahan tersebut. Tanpa bermaksud menyajikan kebenaran final, pengajuan disertasi dimaksudkan sebagai perjuangan sungguh-sungguh dari saya untuk terus belajar memperkaya dan memperluas cakrawala ilmu

Dalam usaha proses belajar itu, beruntunglah saya mendapat semangat dan dorongan dari berbagai pihak. Karenanya, dari ruang hati yang tulus, saya menghaturkan terima kasih sekaligus penghargaan setinggi-tingginya kepada mereka yang memberikan wawasan baru, berpartisipasi dengan menyuguhkan 'hidangan' semangat dan menyisihkan waktunya untuk direpoti untuk menyelesaikan disertasi ini.

Saya ucapkan terima kasih kepada:

- Prof.Dr. H. Djaali, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta
- Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA dan Prof . Dr. Maruf Akbar, M.Pd selaku Promotor dan co-Promotor yang telah membuka cakrawala berpikir, membekali, dan memberikan motivasi bagi penulis dalam penulisan dan penyelesaian disertasi ini.
- Pemilik Transmedia, DR (HC) Chairul Tanjung yang telah memberikan wadah untuk belajar dan berkarya sejak tahun 1993 sampai saat ini.

- Para Direksi Trans7, Atiek Nur Wahyuni dan Suswati Handayani yang memberikan persetujuan dan kemudahan atas kelancaran perjalanan menyelesaikan program Doktoral.
- Tim HRD Trans7 yang memberikan ruang diskusi dan membantu proses pengumpulan data serta meringankan segala urusan pekerjaan, Shanty, Indri, Nia, Arto, Willy, Davin, Silmi dan Lintang
- Tim Editor, Gus AW, Teguh Usis, Yudhistira, Nur Amalina yang membantu penulis dalam proses penyelesaian disertasi ini.
- Para Pendiri dan Cendekiawan PSSDM, Dr. Fahmi Idris dan Dr. Mahmuddin Yasin yang selalu mengajarkan kesahajaan, kearifan dan kebijaksanaan, serta para sahabat dan senior terkasih di PSSDM, yang penuh dengan ketulusan dan kesetiaan Dr. Capri A, Dr. Eboeriswati, Dr. Abdul Bari, Dr. Rabiatul Adayiwah, Dr. Rini, dan Raihan.

Secara khusus saya persembahkan disertasi ini kepada Ayahanda tercinta, Abdul Djamil Rony, memulai dan mendorong saya menuntaskan pendidikan S3. dan Mama Rosalina yang selalu saya rindukan. Saya khaturkan juga disertasi ini sebagai pijar semangat untuk terus belajar kepada keluarga besar saya Muhammad Taufan SH, dan tiga permata hati saya, Aulia Rizkyta, Mutiara Fadhilah, Nabila Wahyu Saliha.

Harapan penulis disertasi ini bisa mempersandingkan antara realitas dengan teori sehingga melahirkan sebuah bingkai proses belajar tak berkesudahan untuk merekonstruksi sekaligus mempertajam persepsi tentang kebenaran sehingga memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan manajemen Sumber Daya Manusia dan ilmu manajemen pada umumnya.

Jakarta, 1 Oktober 2014.

ZTR

DAFTAR ISI

	Hal
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian dan Subfokus Penelitian	10
C. Rumusan Masalah	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORETIK	
A. Deskripsi Konseptual	13
1. <i>Turnover</i> dan <i>Turnover Intention</i>	13
a. Tipe-tipe <i>Turnover</i>	16
1. <i>Turnover</i> secara sukarela	16
2. <i>Turnover</i> secara tidak sukarela	16
b. Dampak <i>Turnover</i>	17
c. Penyebab <i>Voluntary Turnover</i>	21

d. Generasi Y	32
e. Budaya Organisasi	36
f. Komitmen Organisasi	39
g. <i>Job Embeddedness</i>	41
h. <i>Employee Engagement</i>	44
i. Keseimbangan Kehidupan Kerja	50
j. Politik Kantor	51
k. Dimensi Individual Penyebab <i>Turnover</i>	53
2. Proses Intensi <i>Voluntary Turnover</i>	66
3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	71
a. Dukungan Organisasi	72
b. Fungsi Manajemen	73
1. Perencanaan	73
2. Pengorganisasian	74
3. Pengelolaan MSDM	74
4. Pengawasan	83
c. Pemimpin	84
1. Pemberdayaan	86
2. <i>Coaching</i>	92
3. <i>Mentoring</i>	93

4. Umpan Balik.....	94
4. Membangun Tim Kerja Untuk Mencapai Kinerja Perusahaan.....	96
a. Kinerja Individu	97
b. Pertumbuhan dan Pembelajaran	98
c. Kinerja Tim	100
d. Pencapaian	100
B. Penelitian yang Relevan.....	101

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian	106
B. Tempat dan Waktu Penelitian	107
C. Latar Penelitian	108
1. Logo	109
2. Visi dan Misi	110
3. Nilai-Nilai Perusahaan	111
4. Kompetensi Inti	111
5. Program	113
D. Metode dan Prosedur Penelitian	118
E. Data dan Sumber Data	128
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	134

G. Instrumen Penelitian	140
H. Prosedur Analisis Data	143
I. Pemeriksaan Keabsahan Data	147

BAB IV Hasil Penelitian

A. Gambaran Intensi <i>Voluntary Turnover</i> di Trans7 Periode 2010-2012	153
B. Temuan Penelitian	177
1. Penyebab Intensi <i>Voluntary Turnover</i> Karyawan Trans7 Periode 2010-2012	177
2. Proses <i>Voluntary Turnover</i> Karyawan Trans7 Periode 2010-2012	207
3. Peran MSDM Trans7 Periode 2010-2012	212
4. Peranan Karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan Periode 2010-2012	233

BAB V PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Penyebab Intensi <i>Voluntary Turnover</i> Karyawan Trans7 Periode 2010-2012.....	242
1. Faktor Internal Individu.....	243
2. Faktor Eksternal.....	253
3. Faktor Pendorong Individu.....	254

4. Faktor Internal Perusahaan.....	256
5. <i>Critical Incident</i>	274
B. Proses Intensi <i>Voluntary Turnover</i> Karyawan Trans7 Periode 2010-2012.....	282
C. Peran MSDM di Trans7 Periode 2010-2012.....	285
1. Sistem Perekrutan, <i>Training</i> , Kompensasi dan <i>Benefit</i> , sistem promosi Penilaian Kerja, dan Penghargaan.....	286
2. Fungsi Pemimpin (Pendelegasian, Pengawasan, Pemberdayaan, <i>Feed back</i> , Penghargaan).....	301
3. <i>Critical Incident</i>	316
D. Peranan Karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan Periode 2010-2012.....	319

BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan.....	329
B. Rekomendasi.....	331
DAFTAR PUSTAKA	335
LAMPIRAN	344

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1	Jumlah Karyawan Trans7 Pada Tahun 2013..... 116
Tabel 3.2	Komposisi Karyawan Trans7 Berdasarkan Usia dan Masa Kerja Pada Tahun 2013..... 117
Tabel 2.1	Pertanyaan Wawancara..... 352
Tabel 2.1	Pedoman Observasi..... 357
Tabel 3.5	Pedoman Studi Dokumentasi..... 358
Tabel 4.1	Perkembangan Karyawan Trans7 Periode 2006-2012..... 153
Tabel 4.2	Data <i>Exit Interview</i> Karyawan Trans7 Periode 2010-2012..... 158
Tabel 4.3	Data Karyawan <i>Resign</i> Berdasarkan Kategori <i>Talent</i> Pemimpin, Masa Kerja Kurang dari Satu Tahun Periode 2010-2012..... 160
Tabel 4.4	Data Karyawan Yang Bergabung dan Tidak Jadi Bergabung Trans7 Periode 2010-2012..... 165
Tabel 4.5	Realisasi Pelatihan Karyawan Trans7 Periode 2010-2012..... 167
Tabel 4.6	Jumlah Karyawan Trans7 yang Mendapatkan Promosi Periode 2010-2012..... 169

Tabel 4.7	<i>Area of Improvement (Hasil) Employee Opinion Survey 2013.....</i>	170
Tabel 4.8	Presentase Perbandingan Komposisi Program Stasiun Televisi Swasta Nasional Periode 2012.....	173
Tabel 4.9	Penghargaan yang Diraih Trans7 Periode 2010-2012.....	174
Tabel 4.10	Top 5 Program Trans7 2010-2012.....	176

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Proses <i>Voluntary Turnover</i>	67
Gambar 2.2 Proses <i>Voluntary Turnover</i> (Model Giffeth, et. al).....	69
Gambar 2.3 Proses Pemberdayaan Organisasi.....	87
Gambar 3.1 Foto Menara Bank Mega, Foto Gedung TransTV, dan Foto Gedung Trans7.....	107
Gambar 3.2 Logo Trans7.....	109
Gambar 3.3 Logo Baru Trans7.....	110
Gambar 3.4 Desain Penelitian.....	126
Gambar 4.1 Grafik Karyawan <i>Resign</i> Berdasarkan Masa Kerja di Trans7 Periode 2010-2012.....	155
Gambar 4.2 Grafik Karyawan <i>Resign</i> Berdasarkan Usia di Trans7 Periode Tahun 2010-2012.....	156
Gambar 4.3 Karyawan <i>Resign</i> Berdasarkan Jenis Kelamin di Trans7 Periode Tahun 2010-2012.....	157
Gambar 4.4 Grafik Biaya Rata-rata Rekrutmen Trans7 per Orang.....	162
Gambar 4.5 Grafik Perkembangan Penjualan dan <i>Share</i> Trans7 Periode 2010-2012.....	172

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Panduan Riset Lapangan.....	344
Lampiran 2	Panduan Observasi.....	357
Lampiran 3	Panduan Dokumentasi.....	361

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Penerangan RI Nomor 11/Kep/Menpen/1990 tentang Penyiaran Televisi di Indonesia, lembaga penyiaran televisi swasta berubah signifikan bahkan telah membuka pasar baru bagi interaksi ekonomi pelaku usaha dan masyarakat.

Deregulasi itu mengundang investasi swasta sehingga melahirkan begitu banyak stasiun televisi, termasuk televisi dengan jangkauan nasional, lokal dan kabel (berbayar). Stasiun televisi swasta di luar TVRI dengan jangkauan siaran nasional itu antara lain PT Rajawali Citra Televisi (RCTI), PT Surya Citra Televisi (SCTV), PT Andalas Televisi (ANTV), PT Indosiar Visual Mandiri (INDOSIAR), PT Media Televisi Indonesia (METRO TV), PT Televisi Pendidikan Indonesia (TPI) dan berubah menjadi MNC TV yang juga melayani siaran televisi kabel, PT Televisi Transformasi Indonesia (TRANS TV), PT Lativi Mediakarya (TV ONE), PT Duta Visual Nusantara (TRANS 7), PT Global Informasi Bermutu (GLOBAL TV).

Fenomena semaraknya industri yang satu ini, tidak terlepas dari dibukanya saluran investasi bisnis pertelevisian oleh pemerintah melalui produk hukumnya, baik dalam bentuk undang-undang dan peraturan-

peraturan pelaksanaannya dan juga sebagai akibat dari kemajuan ekonomi negara ini. Produk hukum itu semakin kuat dengan terbitnya Undang-Undang No. 32 tahun 2002 tentang Penyiaran.

Investasi di industri kreatif berbasis teknologi ini begitu dinamis. Perusahaan televisi menjadi bagian dari 14 (empat belas) sub sektor kategori industri kreatif.¹ Perusahaan televisi disebut sebagai salah satu sektor institusi bisnis kreatif, karena perusahaan televisi menjadi domain bisnis yang menggabungkan proses pengeksploasi ide, dinamika teknologi dan investasi besar yang tentu saja berbasis kepada membangun nilai ekonomis tinggi, seperti yang disampaikan oleh Mark bahwa Industri televisi merupakan komunitas bisnis dari orang-orang dan perusahaan yang menciptakan, mengontrol, menyebarkan dan menyiarkan program-program televisi.²

Perusahaan televisi bisa disebut sangat khas karena berkaitan dengan keterbatasan spektrum elektromagnetik frekuensi, organisasi padat modal, padat karya disertai dengan melibatkan penggunaan teknologi serta memiliki ketentuan regulasi. Spektrum elektromagnetik frekuensi merupakan sumber daya alam terbatas. Dikatakan terbatas karena spektrum frekuensi merupakan gelombang elektromagnetik yang merambat di udara serta ruang angkasa tanpa sarana penghantar buatan dan tidak dapat dibuat atau didaur

¹ Togar M. Simatupang, "Perkembangan Industri Kreatif", *Sekolah Bisnis Manajemen Institut Teknologi*, 2007, h. 3.

² Vinet, Mark, *Entertainment Industry: The Business of Music, Books, Movies, TV, Radio, Internet, Video Games, Theater, Fashion, Sports, Art, Merchandising, Copyright, Trademarks & Contracts* (Canada: Wadem Publishing, 2005), h. 101.

ulang oleh manusia. Spektrum elektromagnetik merupakan jantung lembaga penyiaran televisi swasta. Spektrum ini digunakan sebagai media penghantar untuk memancarkan program siaran televisi.

Kebutuhan lokasi yang spesifik dan bisnis yang didukung dengan teknologi canggih membuat bisnis ini memerlukan infrastruktur yang kuat termasuk sumber daya manusia handal. Bisnis pertelevisian dinilai sebagai padat modal karena bisnis ini memerlukan investasi amat besar. Padat karya karena terlibat begitu banyak SDM dengan berbagai kompetensi. Padat teknologi dan ilmu pengetahuan karena di dalam bisnis ini terdapat peralatan-peralatan elektronik yang tergolong canggih dan mahal serta kebutuhan berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat. Selain itu, berada dalam spektrum multiregulasi karena banyak regulasi atau peraturan-peraturan yang mengikat berkenaan dengan syarat-syarat pelaksanaan dan etika penyiaran di perusahaan televisi.³

Sebagai Institusi bisnis, perusahaan televisi memiliki dua kelompok peran, kelompok pertama ialah departemen yang masuk dalam kategori *commercial broadcast stations* di antaranya ialah *Sales Departement*, *Program Departement*, *News Departement*, *Engineering Departement*. Kelompok lainnya ialah *departement support* di antaranya *Business*

³ Pringle P.K., Starr M.F., dan Mc Cavitt W.E., "*Electronic Media Management*" 3rd Ed (London: Focal Press, 1995), hh. 24-25.

*Departement, Promotion dan Marketing, Traffic, Continuity, Human Resource dan Finance.*⁴

Berbagai departemen dalam perusahaan televisi tentunya membutuhkan banyak sumber daya manusia untuk menjalankan atau menghasilkan program televisi. Karyawan ditantang untuk membuat program unggulan dengan tingkat tinggi angka pemirsa (*rating*) sehingga mampu menarik iklan sebanyak-banyaknya. Iklan dengan tarif mahal ini menjadi pendapatan terbesar bagi institusi bisnis televisi, sehingga menjadi nyawa atau roh bagi perusahaan televisi.

Karyawan merupakan elemen organisasi sangat penting karena memiliki nilai ekonomis dan merupakan sosok perpaduan antara pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan kemampuan. Karena itu, manajemen harus memberikan perhatian kepada karyawan sebagai sumber daya yang bernilai dengan melakukan investasi dalam memprioritaskan, menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan, menghasilkan performa yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta mempertahankan sumber daya manusia yang potensial.⁵

Realitas memperlihatkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan kinerja baik semakin sulit didapat, terlebih lagi dengan mempertahankan karyawan yang sudah ada di dalam organisasi. Kurangnya pemahaman

⁴ *Ibid.*, hh. 14-15.

⁵ Daft, Richard L, *Era Baru Manajemen: New Era of Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hh. 94-100.

manajemen terhadap faktor-faktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan. Sementara bagi karyawan masih merasa berada di tempat tidak tepat, berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya dan bergabung dengan perusahaan lain. Fakta ini disebut intensi *turnover* atau *turnover intentions*.

Menyoal istilah *turnover* dan intensi *turnover* adalah sesuatu yang berbeda. Menurut Mobley yang dikutip oleh Zheng et al, mendefinisikan bahwa *turnover* adalah berhentinya individu dalam organisasi,⁶ sedangkan intensi *Turnover* menurut Jacobs and Roodt dalam jurnal yang dikutip Asif dan Hussain ialah sebuah keputusan mental individu karyawan untuk memilih melanjutkan atau meninggalkan pekerjaan di perusahaan lain.⁷ Ahli lain, Meyer mendefinisikan intensi *turnover* dalam jurnal yang ditulis Aondoaver Ucho, Terseer Mkavga, Ike E. Onyishi sebagai hasrat keinginan untuk mencari peluang kerja alternatif lain pada organisasi lain.⁸

⁶ Zheng Wei Bo, Sharan Kaur and Tao Zhi, "A Critical Review of Employee Turnover Model (1938-2009) and Development in Perspective of Performance," *African Journal of Business Management* Vol. 4(19), 2010, h. 4148.

⁷ T.Hussain, S. Asif, "Is Employees' Turnover Intention Driven by Organizational Commitment and Perceived Organizational Support," *Journal of Quality and Technology Management*. Volume VIII, Issue II, December 2012, h. 03.

⁸ Aondoaver Ucho, Terseer Mkavga, Ike E. Onyishi, 2012. "Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. March 2012, h. 378.

Turnover terbagi atas *involuntary turnover* yaitu berhentinya karyawan di luar kendali manajemen seperti pensiun, pemutusan hubungan kerja, dan kematian, sedangkan keluarnya karyawan dari organisasi secara kesadaran sendiri disebut *voluntary turnover*.⁹ Perputaran karyawan atau dengan kata lain *turnover* dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Pergantian karyawan yang memiliki performa yang kurang baik akan digantikan dengan karyawan yang memiliki kemampuan lebih baik dan memiliki ide baru. Namun di sisi lain, sebagaimana ditegaskan Hsin-Yun Chang bahwa kehilangan karyawan yang berkualitas dapat mengurangi keuntungan kompetitif dan selanjutnya mengakibatkan penurunan *output* dan kualitas.¹⁰ Selain itu, dampak lain adalah menimbulkan biaya yang signifikan secara langsung seperti pergantian, perekrutan dan *training* karyawan, sedangkan dampak tidak langsung berupa efek psikologis yang dapat memengaruhi karyawan lain untuk mencoba mencari kesempatan kerja di tempat lain. Tekanan kelelahan pada karyawan yang ditinggalkan, terutama pada tim. Karena kekurangan staf, dan yang paling sulit dipertahankan menurut H. Ongori adalah sejumlah memori perusahaan hilang seiring dengan berhentinya karyawan dan kehilangan modal sosial yang telah terjalin antar karyawan dengan karyawan lain yang terjadi dalam kurun waktu tertentu dan

⁹ Hsin-Yun Chang, "Employee Turnover : A Novel Prediction Solution with Effect Feature Selection," *Wseas Transactions on Information Science and Applications*. 2009, h. 418.

¹⁰ *Ibid.*, h. 419.

menyebabkan menjalin hubungan dengan orang baru merupakan suatu hal yang tidak mudah.¹¹

Turnover merupakan petunjuk kestabilan para pekerja. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian pekerja, di mana hal ini seringkali berakibat merugikan perusahaan.¹² Masalah ini menjadi serius dan menyebabkan kesulitan terutama jika angka *turnover* semakin meningkat.¹³ *Turnover* (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak lagi sesuai dengan apa yang diharapkannya. Bagi karyawan, *turnover* merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi bila karyawan yang keluar memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.¹⁴

Voluntary turnover juga terjadi di stasiun televisi Trans7, yang dikelola oleh PT Duta Visual Nusantara. Stasiun televisi Trans7, mulai beroperasi tahun 2006 yang merupakan hasil merger antara TV7 dengan TransTV. Intensi *voluntary turnover* yang dialami Trans7 meningkat, terutama pada periode tahun 2010-2012. Pada tahun 2012, jumlah karyawan yang masuk lebih sedikit dari karyawan yang keluar. Perpindahan karyawan di Trans7

¹¹ Ongori, H., "A review of the literature on employee turnover. African journal Business Management," *Academic Journals*. June 2007, hh. 49-54.

¹² *Ibid.*, hh. 49-54.

¹³ Zheng Wei Bo, Sharan Kaur dan Tao Zhi, *loc. cit.*

¹⁴ Ongori, H., *loc. cit.*

pada periode 2010-2012 terjadi pada tenaga kerja muda yang potensial, tenaga kerja dengan berpengalaman, serta tenaga kerja yang memiliki posisi atau jabatan (eksekutif).

Tingkat *turnover* karyawan Trans7 yang semakin meningkat, terutama SDM berpengalaman dan di level eksekutif, memberikan indikasi adanya permasalahan kerja di Trans7. Sebagai salah satu televisi swasta yang menitikberatkan pada pembuatan *in house production* yaitu pembuatan program secara mandiri (diproduksi sendiri), turnover itu menjadi persoalan serius karena harus menggelar rekrutmen dan menyusun tim baru.

Kepala Departemen di stasiun televisi tersebut mengeluhkan banyak waktu dan energi terbuang untuk membangun dan mengelola karyawan hingga memiliki kompetensi memadai dalam banyak hal. Karyawan yang mengundurkan diri (*voluntary turnover*) tersebut membawa kompetensi spesifik non-teknis, kompetensi perilaku dan nilai yang sudah dibangun oleh organisasi. Ketika mereka meninggalkan organisasi, hal tersebut mengisyaratkan bahwa sejumlah aset (*man power*) perusahaan hilang, dan perusahaan harus mengeluarkan upaya yang besar untuk menggantikan aset tersebut.

Belum lagi terpenuhi karyawan sesuai rencana *man power planning*, beban baru timbul dalam mencari karyawan pengganti (*replacement*). Tidak mudah untuk merekrut karyawan sesuai kebutuhan dalam sekali waktu.

Merancang dan menempatkan personel dalam tim-tim baru tidaklah mudah. Penggantian aset karyawan yang dilakukan oleh organisasi tidak lepas dari kecerdasan para atasan untuk mencocokkan profil kompetensi teknis dan perilaku memainkan peranan demi keberhasilan tim tersebut. Dalam konteks semakin meningkatnya *turnover* di Trans7, jabatan-jabatan yang telah ditinggalkan oleh pemimpin sebelum, tentunya harus digantikan dengan pemimpin yang baru. Namun, hal ini merupakan sesuatu yang sulit dilakukan oleh organisasi, karena para pengganti tidak memenuhi kualifikasi yang sesuai standar organisasi. Ketidakmerataan kompetensi di jajaran eksekutif menjadi tugas khusus para manajemen Trans7 dalam menyediakan infrastruktur untuk mempercepat proses terciptanya pemimpin yang sesuai dengan standar organisasi. Manajemen Trans7 sejatinya mampu memiliki strategi percepatan di level eksekutif. Manajemen juga mencari kandidat – kandidat dari luar organisasi, tetapi realita memperlihatkan dalam mencari satu orang kandidat pemimpin pada level kepala seksi atau *section head* memerlukan waktu yang cukup lama, yaitu lebih dari 6 (enam) bulan.

Bagi *Human Resources Departement*, kegiatan merekrut karyawan menjadi tugas rutin yang masuk dalam skala prioritas utama. Untuk mendapatkan kualitas SDM baik tentunya membutuhkan rentang waktu panjang dan biaya yang tidak sedikit. Semakin tahun, biaya rekrutmen terus meningkat. Uraian di atas memperjelas permasalahan yang terjadi dan

menjadikan permasalahan intensi *voluntary turnover* menjadi hal yang sangat serius untuk diteliti.

Dengan demikian, permasalahan intensi *voluntary turnover* membuat penulis ingin mengkaji dan mengetahui penyebab intensi *voluntary turnover* terjadi pada karyawan Trans7. Paralel dengan kajian itu, penulis juga ingin mengetahui bagaimana perusahaan mengelola SDM yang ada, sehingga produktivitas tetap terselenggara dengan baik, yang pada gilirannya berkontribusi besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, terutama performansi keuangan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperbaiki dan menemukan pengelolaan MSDM yang tepat di Trans7 dan secara akademis dapat memberikan kontribusi teoretis dalam menjelaskan permasalahan *turnover* dengan menggunakan metodologi kualitatif yang selama ini belum banyak disentuh dalam penulisan disertasi.

B. Fokus Penelitian dan Subfokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka dirumuskan fokus utama penelitian ini adalah intensi *turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012. Fokus penelitian ini diuraikan dan dibatasi menjadi subfokus-subfokus penelitian sebagai faktor-faktor yang berkaitan dengan intensi *turnover* karyawan Trans7 sebagai berikut : (1) sub fokus pertama terkait penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7

periode 2010-2012; (2) Subfokus kedua berhubungan proses intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012; (3) Subfokus ketiga terkait bagaimana peran manajemen sumber daya manusia di Trans7 pada periode 2010-2012; (4) Sub fokus keempat bagaimana peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012.

C. Rumusan Masalah

Dalam upaya menggali dan mempertajam penelitian ini, maka rumusan masalah yang difokuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012 ?
2. Bagaimanakah proses intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012 ?
3. Bagaimanakah peran manajemen sumber daya manusia Trans7 pada periode 2010 – 2012 ?
4. Bagaimanakah peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012 ?

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoretis penelitian ini diharapkan akan berguna dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan mempertajam pendalaman bidang perilaku organisasi secara khusus dalam memperlakukan karyawan dengan lingkungan pekerjaan dan organisasi secara luas.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Para pimpinan Trans7 dalam menemukan sistem peran sumber daya manusia yang tepat.
2. Para Kepala Divisi, Kepala Departemen, Kepala Seksi Trans7 serta Supervisor dalam membangun manajemen dan Sumber Daya Manusia yang berkualitas.
3. Para Praktisi *Human Resources* sebagai acuan dan merancang sistem peran manajemen SDM baru pada perusahaan masing-masing.
4. Lembaga Pelatihan dan Pengembangan, penelitian ini diharapkan akan berguna dalam membuat materi rancangan baru yang disesuaikan pada persoalan perkembangan SDM.
5. Perkembangan keilmuan Sumber Daya Manusia, sehingga akan menambah literatur terkait dengan peran Sumber Daya Manusia.

BAB II`

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. *Turnover* dan *Turnover Intention*

Tingkat intensi *voluntary turnover* menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian keberadaan karyawan terutama karyawan unggulan yang menyebabkan kinerja atau performa perusahaan menjadi relatif lebih rendah, seperti yang ditegaskan oleh Hsin-Yun Chang bahwa kehilangan karyawan berkualitas dapat mengurangi keuntungan kompetitif dan mengakibatkan penurunan output dan kualitas.¹ Oleh karena itu, perusahaan idealnya dapat mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan karyawan tetap memilih bekerja di perusahaan, dan tidak berniat untuk pindah ke perusahaan lain (*turnover intention*) atau bahkan memutuskan hubungan kerja di tempat lain (*voluntary turnover*).

Turnover dan *turnover intention* adalah sesuatu hal berbeda. Menurut Mobley yang dikutip oleh Zheng et al, mendefinisikan bahwa *turnover* adalah berhentinya individu dalam organisasi.² Stone menegaskan bahwa *turnover* adalah proses perpindahan individu yakni karyawan meninggalkan

¹ Hsin-Yun Chang, *op. cit.*, h. 417.

² Zheng Wei Bo, Sharan Kaur dan Tao Zhi, *op. cit.*, h. 4148.

perusahaan dan harus dicari penggantinya.³ Robbins dan Judge menambahkan bahwa *turnover* adalah penarikan diri secara permanen, baik secara sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi.⁴ Sedangkan menurut Price, *turnover* adalah pergerakan individu untuk melintasi batas keanggotaan dari perusahaan yang sekarang.⁵ Dengan kata lain *turnover* adalah perpindahan karyawan keluar dari unit organisasi yakni orang-orang yang meninggalkan organisasi atas inisiatif mereka sendiri maupun atas keinginan organisasi berupa pemberhentian maupun kematian anggota organisasi.

Turn over intentions menurut Jacobs and Roodt dalam jurnal yang dikutip Asif dan Hussain ialah sebuah keputusan mental individu karyawan untuk memilih melanjutkan atau meninggalkan pekerjaan di perusahaan lain.⁶ Sedangkan Meyer mendefinisikan *turnover intentions* dalam jurnal yang ditulis Aondoaver Ucho, Terseer Mkavga, Ike E. Onyishi sebagai hasrat keinginan untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi lain.⁷ Menurut Long, *turnover intentions* didefinisikan sebagai tingkat perkiraan

³ Raymond J Stone, *Human Resource Management 5th* (Australia: Wiley & Sons, 2005), h. 819.

⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, *op. cit.*, h. 28.

⁵ Riyaz Rainayee, "Work Life Imbalance Job Overload as Antecedents of Employee Turnover Intentions," *Abhinav Journal*, Vol 1(12), 2012, hh. 1-2.

⁶ T.Hussain, S. Asif, *op. cit.*, h. 4.

⁷ Aondoaver Ucho, Terseer Mkavga, Ike E. Onyishi., "Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, March 2012, h. 378.

karyawan meninggalkan perusahaan secara pasti dalam waktu dekat.⁸ Edi Suhanto dalam penelitiannya, mengelompokkan indikator minat pindah karyawan menjadi 4 (empat) indikator, yaitu: 1) Sering berfikir keluar dari pekerjaan/perusahaan sekarang, 2) Mungkin meninggalkan pekerjaan/perusahaan tahun depan, 3) Berencana tetap tinggal di perusahaan ini, 4) Berpikir bahwa mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap bekerja di perusahaan ini.⁹

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadi intensi *turnover*, salah satu yang paling memengaruhi adalah ketidakpuasan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Colquit, Le Pine, dan Wesson, bahwa ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh gaji, promosi, pimpinan, rekan kerja, dan pengembangan karier.¹⁰ Forgarty et. al. menambahkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat juga ditimbulkan oleh tidak terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, sehingga menimbulkan tekanan dalam bekerja.¹¹

Berdasarkan pendapat para ahli, bahwa ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan intensi *turnover* di mana karyawan berkeinginan meninggalkan

⁸ Choi Sang Long, Lee Yean Thean, Wan Khairuzzaman Ismail, dan Ahmad Jusoh, "Leadership Style and Employee's Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College," *World Applied Sciences Journal*. Vol 19 (4), 2012, h 576.

⁹ Edi Suhanto. *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Di Bank Internasional Indonesia)*. (Tesis: Universitas Diponegoro. 2009), h. 39.

¹⁰ Colquit, LePine, dan Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2011), hh. 107-110.

¹¹ Muhammad Ramzan, "The Impact of Employee Turnover of The Efficiency of The Organization," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4, No.9, Januari 2013, h. 701.

organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain. Intensi *turnover* juga merupakan hasil evaluasi karyawan tentang kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan organisasi dan berindikasi memikirkan keluar dan berkeinginan mencari pekerjaan lain dan pada akhirnya berkeinginan meninggalkan perusahaan.

a. Tipe – Tipe *Turnover*

Noe et. al., menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar/perpindahan karyawan dari suatu organisasi terdiri dari dua jenis adalah sebagai berikut:

- 1) *Turnover* secara sukarela (*voluntary turnover*), yaitu merupakan keputusan karyawan meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.
- 2) *Turnover* secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.¹²

Voluntary turnover ini umumnya dianggap sebagai bagian dari indeks negatif dari efektivitas organisasi dan komitmen untuk

¹² Raymond A Noe *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 6.

karyawannya.¹³ *Voluntary turnover* menyebabkan biaya potensial pada organisasi, dalam hal ini hilangnya sumber daya manusia yang berharga dan terganggunya kegiatan yang sedang berlangsung.

b. Dampak *Turnover*

Dampak dari *turnover* karyawan tidak sedikit merugikan organisasi, menurut Newstrom dan Davis terdapat beberapa dampak negatif *turnover*.¹⁴ Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Ongori et. al., beberapa dampak tersebut, yaitu:

- 1) *Selection and recruitment cost*, konsekuensi utama dari terjadinya *turnover* adalah tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti karyawan yang meninggalkan organisasi.
- 2) *Training and development cost*, keberadaan karyawan baru membutuhkan waktu untuk memahami tugas serta peran yang harus dijalankannya dan memerlukan biaya pelatihan.¹⁵
- 3) *Operational disruption*. Kehilangan karyawan kunci akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional. Selain itu, dengan adanya anggota organisasi yang keluar, maka akan memengaruhi kemampuan karyawan lain dalam menjalankan pekerjaannya,

¹³ William H. Mobley, *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya* (Jakarta: PPM, 2011), hh 20 – 24.

¹⁴ John W. Newstrom, Keith Davis, *op. cit.*, h. 200.

¹⁵ Ongori H., *op. cit.*, hh. 51-52.

karena adanya saling ketergantungan di dalam organisasi. Sebagian besar pengetahuan tentang organisasi hilang sejalan dengan perpindahan karyawan. Kehilangan pimpinan kunci ataupun karyawan dengan keahlian yang terspesialisasi, maka akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional yang semakin buruk. Dess et al dalam Henry Ongory mendefinisikan kerugian gangguan operasional ini dalam kerugian sosial kapital.¹⁶ Menurut Cohen dan Prusak definisi sosial kapital adalah kumpulan hubungan aktif di antara manusia: rasa percaya, saling pengertian, dan kesamaan nilai serta perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama.¹⁷

- 4) *Demoralization of organizational membership*, adalah suatu dampak seorang karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi dengan alasan-alasan seperti gaji yang diperoleh, hubungan dengan atasan, serta pekerjaan itu sendiri. Selain itu, jika karyawan yang keluar adalah karyawan yang bersatu dengan suatu kelompok atau karyawan yang memiliki status sosial yang tinggi di antara anggota organisasi lainnya, maka kemerosotan moral yang terjadi akan lebih besar.

¹⁶ *Ibid.*, hh. 51-52

¹⁷ Djameluddin Ancok, *op. cit.*, h.73.

Walaupun di atas telah dijabarkan hal-hal negatif namun *turnover* tidak hanya menimbulkan efek negatif saja, *turnover* bisa menimbulkan manfaat tergantung pada kondisi dan keadaan yang terjadi saat itu. menurut Mobley, manfaat dari *turnover* adalah:

- 1) *Increased performance*, dengan masuknya karyawan baru membawa pengalaman dan ide-ide segar sehingga bisa memberikan pengaruh baru dan diharapkan kinerjanya bisa mencapai hasil yang lebih baik dengan karyawan sebelumnya¹⁸.
- 2) *Reduction of entrenched conflict*, salah satu terjadinya *turnover* di sebuah organisasi adalah terjadinya konflik. Konflik dapat terjadi dalam hubungan hierarki, seperti misalnya antara karyawan dengan pemimpin seksi, kepala divisi dengan atasannya, atau bahkan antara wakil direktur dengan direktur. Konflik juga dapat terjadi dalam hubungan lateral, yaitu antara sesama karyawan atau pekerja yang memiliki kedudukan sama. Dengan adanya konflik, terkadang *turnover* dirasakan oleh satu pihak sebagai solusi untuk keluar dari masalah dibandingkan harus terus berada dalam konflik.
- 3) *Increased mobility and morale*. Saat ada seseorang yang kurang disukai dan berkinerja rendah di sebuah organisasi, ia memutuskan untuk keluar, maka hal ini dapat meningkatkan

¹⁸ William H. Mobley, *op. cit.*, hh. 28-34.

mobilitas dan moral dari organisasi serta karyawan-karyawan lain yang masih berada di dalam organisasi tersebut.

- 4) *Innovation and adaption*. Ketika ada karyawan baru masuk ke sebuah organisasi, maka secara otomatis, karyawan ini akan membawa pandangan dan informasi baru ke dalam organisasi tersebut. Ditambah lagi ketika karyawan baru ini sudah memiliki pengalaman di tempat lain, maka ia akan cenderung menyesuaikan diri dengan organisasinya yang baru. Berbeda jika pengganti karyawan yang meninggalkan organisasi adalah karyawan lain yang sebelumnya bekerja di organisasi tersebut, maka nilai-nilai potensial dari *turnover* akan hilang, di mana tidak akan ada inovasi baru seperti yang diharapkan, karena biasanya karyawan pengganti ini juga memiliki latar belakang dan pengalaman yang mirip dengan karyawan sebelumnya.¹⁹

c. Penyebab *Voluntary Turnover*

Faktor – faktor penyebab intensi *turnover* disebabkan kurangnya pemahaman manajemen terhadap bermacam-macam faktor. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud yaitu manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan. Sementara bagi karyawan, mereka masih

¹⁹ *Ibid.*, h. 28-34.

merasa berada di tempat tidak tepat, berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya dan bergabung dengan perusahaan lain.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian dari beberapa ahli bahwa faktor faktor yang terlibat dan memengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Menurut Heneman dan Judge²⁰, faktor – faktor utama yang menjadi penyebab intensi *Voluntary turnover* sebagai berikut:

- 1) *Desirability of leaving*, terdiri dari tiga faktor, antara lain: (a) rendahnya kepuasan kerja, seringkali dapat disebabkan oleh ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau karyawan dengan organisasi, (b) guncangan terhadap karyawan, dapat berupa konflik interpersonal antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan dan (c) alasan pribadi, bisa karena karier baru, kesehatan, meneruskan sekolah, mengurus anak atau melahirkan.
- 2) *Ease of leaving*, kemudahan untuk meninggalkan pekerjaan dapat disebabkan oleh kondisi pasar yang menguntungkan (pasar tenaga kerja) yang dapat memudahkan karyawan mencari pekerjaan baru: pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang membuatnya mudah untuk

²⁰ Heneman & Judge, *Staffing Organization* (New York: McGaw- Hill, 2009), h. 674

berpindah organisasi atau perusahaan lain; dan biaya untuk pindah tidak terlalu membebankan karyawan.

- 3) *Job alternative*, tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan, berdasarkan pengalaman empiris mempunyai korelasi yang kuat dengan tingkat *turnover*.

Mobley, kemudian menambahkan bahwa ada faktor – faktor yang memengaruhi intensi *voluntary turnover* lainnya yaitu usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keterikatan terhadap organisasi dan kepuasan kerja.²¹ Berikut pembahasan mengenai hal tersebut:

- 1) Usia, menurut Flinkman, et. al dalam Sumarto, pekerja yang berusia muda mempunyai tingkat *turnover* lebih tinggi daripada pekerja-pekerja berusia lebih tua.²² Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu, karyawan lebih muda mempunyai kesempatan lebih banyak

²¹ William H. Mobley, *op. cit.*, hh. 131-137.

²² Sumarto, "Meningkatkan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi untuk Mengurangi Labor Turnover Intention," *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 9(1). 2009, h. 41.

untuk mendapat pekerjaan baru dan tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil.

- 2) Masa kerja. Mobley menyatakan bahwa setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama.²³ *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut. Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat.
- 3) Tingkat pendidikan dan intelegensi, mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka

²³ William H. Mobley, *op. cit.*, h. 131.

yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya terbatas pula.

- 4) Keterikatan terhadap perusahaan, mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah. Berarti semakin tinggi keterikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai keinginan untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan. Sebaliknya jika semakin rendah keterikatan seseorang terhadap perusahaan, maka semakin besar ia mempunyai keinginan untuk pindah.

Pekerja yang mempunyai rasa keterikatan kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibatnya adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

- 5) Kepuasan kerja, Menurut Kreitner dan Kinicki, kepuasan kerja memengaruhi tingkat *turnover* seseorang.²⁴ Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Noe, et al. bahwa pendorong di balik semua bentuk *turnover* adalah kepuasan kerja.²⁵ Faktor kepuasan kerja memiliki sebab dan akibat yang menyebabkan karyawan

²⁴ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York : Mc Graw-Hill), h. 165.

²⁵ Raymond A. Noe et. al., *op. cit.*, h. 20.

memiliki keinginan berpindah kepada perusahaan lain. Lebih spesifik faktor kepuasan kerja didefinisikan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dimiliki seseorang akibat persepsi pekerjaan seseorang karena terpenuhinya nilai – nilai kerja.²⁶ Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.²⁷ Seseorang terkadang merasa puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* terdiri dari beberapa aspek, di antaranya ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi, dan hubungan interpersonal.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.

Kreitner dan Kinicki²⁸ menjelaskan ada beberapa model yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, antara lain :

²⁶ *Ibid.*, h. 20.

²⁷ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h.170.

²⁸ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, hh. 171–172.

1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*).

Model ini mengusulkan bahwa kepuasan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individu memenuhi kebutuhannya. Organisasi menyadari alasan terkait dengan model kepuasan ini dan ditanggapi dengan memberikan sejumlah *benefit* untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

2) Perbedaan (*discrepancies*).

Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari pertemuan harapan (*met expectations*). Pertemuan harapan (*met expectations*) merupakan selisih apa yang diharapkan individu dari pekerjaan, seperti gaji dan kesempatan promosi dengan apa yang dia terima. Ketika harapan lebih besar dari apa yang diterima, seseorang tidak akan puas. Sebaliknya, model ini memprediksikan bahwa seseorang akan puas ketika ia mencapai hasil di luar dugaan/harapan.

3) Pencapaian nilai (*value attainment*).

Ide pokok dari pencapaian nilai (*value attainment*) adalah kepuasan merupakan hasil dari persepsi, yaitu pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting bagi individu. Secara umum, penelitian secara konsisten mendukung prediksi bahwa pemenuhan nilai positif berkaitan dengan kepuasan kerja.

Pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan penataan lingkungan kerja dan reward, serta pengakuan untuk memperkuat nilai-nilai karyawan.

4) Ekuitas (*equity*).

Dalam model ini, kepuasan merupakan fungsi dari bagaimana seorang individu "cukup" diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang mengenai hasil kerja, relatif terhadap input, dan hasil perbandingan *outcome* maupun *input* orang lain. Persepsi karyawan yang diperlakukan secara adil di tempat kerja sangat berkaitan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.

5) Disposisional/komponen genetik (*dispositional/genetic components*). Secara khusus, disposisional/model genetik (*dispositional/ genetic components*) didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat-sifat pribadi dan faktor genetik. Karena itu, model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja sebagai karakteristik lingkungan kerja.

Lebih rinci lagi Colquitt, LePine, Wesson²⁹ membagi beberapa dimensi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor, antara lain:

- 1) Bayaran (*pay*), karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan – harapan mereka.
- 2) Peluang promosi (*promotion*), karyawan akan merasa puas apabila kinerjanya diakui atau dihargai dengan diberi kesempatan oleh organisasi untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja dan memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik dan prestise lebih baik.
- 3) Pengawas (*supervisor*), mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk kinerja baik, mendengarkan opini – opini karyawan, dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka. Pekerja mengharapkan atasan dapat membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

²⁹ Colquit, LePine, dan Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2011), hh. 107-110.

- 4) Rekan kerja (*co-workers*), untuk sebagian besar karyawan, kerja juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pekerjaan menarik dapat memberikan tantangan dan dihormati, memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang tidak menjemukan.

Colquit, LePine, Wesson dalam Wibowo juga menambahkan, bahwa ada tiga faktor lainnya yang memengaruhi dimensi kepuasan kerja, antara lain:

- 1) *Altruism*, merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika menghadapi banyak tugas,
- 2) Status, menyangkut prestise mempunyai kekuasaan atas orang *slain* atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan di satu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya tercapai.
- 3) Environment, lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of work life* di tempat bekerja.

The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dalam Wibowo, menjelaskan 5 (lima) faktor kondisi untuk mengukur kepuasan antara lain 1) *working conditions*, kondisi bekerja; 2) *chances for advancement*, kesempatan untuk maju; 3) *freedom to use one's own judgement*, kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri; 4) *praise for doing a good job*, memuji karena telah melakukan pekerjaan baik, dan 5) *feelings of accomplishment*, perasaan atas penyelesaian.³⁰ *Job Descriptive Index* memperjelas bahwa mengukur kepuasan terdiri dari lima segi yaitu : 1) *The work its self*, pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*), dan pertumbuhan (*growth*). 2) *Quality of supervision*, kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*). 3) *Relationship with co-workers*, hubungan dengan rekan sekerja, yang mencakup keselarasan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*). 4) *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*). 5) *Pay*, bayaran, dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-à-vis others*). Selain faktor ketidakpuasan yang telah disampaikan di atas, terdapat faktor lain yang disebutkan oleh Chang and Chang berkaitan dengan

³⁰ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), h. 140.

peran manajemen dalam mengelola SDM yang dapat menyebabkan ketidakpuasan, faktor tersebut adalah rekrutmen, *training*, sistem kompensasi, *performance appraisal*, keselamatan bekerja, pemberdayaan, tim kerja dan komunikasi.³¹

Dari paparan di atas tentang kepuasan kerja menunjukkan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda yang didorong oleh beragam motivasi sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Jika semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dapat memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja maksimal dan tetap bertahan di perusahaan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai indikator kepuasan kerja adalah 1) pemenuhan nilai, 2) pekerjaan itu sendiri, 3) pemenuhan kebutuhan, 4) ketidaksesuaian, 5) pencapaian nilai, 6) keadilan, 7) komponen genetik, 8) kondisi kerja, 9) kesempatan untuk maju, 10) kebebasan untuk memutuskan sendiri, 11) pujian karena telah melakukan pekerjaan baik, 12) perasaan penyelesaian, 13) kualitas supervisi, 14)

³¹ Hazrina Ghazali, Nasyira Mohd Nasyuki, dan Oon Xiao Yi, "Human Resource Practices and Employees Intention to Stay in The Kuala Lumpur Hotel Industry: Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA," MALAYSIA, 2011, h. 99.

hubungan dengan teman sekerja, 15) peluang promosi, 16) bayaran, 17) Pengelolaan SDM.

d. **Generasi Y**

Generasi Y (Gen Y) merupakan istilah resmi berawal dari AS, saat itu ada 78 juta orang yang lahir antara tahun 1981 sampai 1998. Masa itu adalah masa berawalnya revolusi komputer dan awal kesadaran akan kekuatan informasi. Kesadaran bersosial dan berteknologi hadir di era ini. Generasi ini memiliki pengharapan dan keyakinan tinggi akan masa depan, menyenangi kehidupan dinamis, dan bergerak cepat. Boleh dikatakan, kegandrungan tentang teknologi berawal dari generasi ini.³² Sedangkan Eileen Blass mendefinisikan generasi Y, sebagai berikut:

*Generation Y also tend to be more self-confident, questioning of the status quo, very mobile, looking for self development, high-performing and accepting of change as a given. They also demand work life balance, and are willing to reinvent themselves as needed to move on the next challenge.*³³

Berdasarkan tuturan Eilenn, Generasi Y membutuhkan adanya perkembangan untuk diri sendiri, performa kinerja yang tinggi dan menerima adanya perubahan yang diberikan. Mereka juga menginginkan adanya keseimbangan waktu bekerja yang dapat digunakan untuk membangun diri mereka dalam menghadapi

³² Jan Kristensen, *Recruiting and Retaining Generation Y* (Msc International Business Economics, Aalborg University, 2008), h. 74.

³³ Eileen Blass, "Working Succesfully with Gen Y", *Manpower Group*, 2010, h. 3.

tantangan yang dialami. Hal ini dipertegas oleh John M. Ivancevich, bahwa generasi Y merupakan generasi berbeda terdapat di tempat kerja yang menawarkan adanya perubahan dalam bekerja dan merupakan generasi yang menginginkan adanya tantangan dan memiliki ambisi tinggi.³⁴

Generasi Y juga terbiasa untuk bekerja keras, tetapi mereka tidak menginginkan tetap berada di tempat kerja ketika telah melewati batas waktu bekerja. Generasi Y juga menyenangi sebuah tantangan, mereka cenderung lebih senang menggunakan pengetahuan yang mereka punya dan mempraktikkan kemampuan yang baru mereka miliki.

Kehadiran masa Gen Y menjadi hal serius untuk diperhatikan oleh perusahaan, bahkan slogan yang dibahas dalam beberapa perusahaan berpendapat “Masa depan perusahaan diyakini terletak pada Gen”. Slogan tersebut membuat perusahaan perlu memahami dan menangani ciri-ciri Generasi Y. Generasi Y ini sangat tergantung pada kerja sama kelompok. Mereka mempunyai kepercayaan diri tinggi, mampu mengerjakan beberapa tugas dan selalu mempunyai energi berlebihan. Namun di sisi lain, Generasi Y ini sangat membutuhkan interaksi sosial, hasil pekerjaan yang dapat dilihat

³⁴ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, *Human Resource Management* (United States: McGraww-Hill International Edition, 2013), h. 59.

seketika dan keinginan untuk mendapatkan pengembangan yang cepat.

Penelitian *Institute of Leadership & Management*, menyimpulkan bahwa Generasi Y sangat menginginkan perusahaan mempunyai sistem yang dapat mengembangkan diri mereka, serta imbal jasa yang baik. Dengan kata lain mereka “berhak” meminta lebih atas kompensasi, benefit, promosi dibanding generasi pendahulunya. Pada sisi lain, karyawan baru dari level *fresh graduates* yang datang dari Generasi Y (atau *Millennial Generation or Digital Generation*) juga acap dipandang punya etos kerja lebih *letoy* dibanding generasi zaman pre-internet, bisa jadi kultur *digital life* yang serba bergegas, serba penuh distraksi ikut membentuk “budaya kerja baru” di kalangan para generasi Milenial, oleh karenanya mereka memerlukan bimbingan dan senang diberikan ruang melalui proses *coaching, mentoring* yang jelas.³⁵ Ciri lainnya mereka butuh suasana kerja yang *fun*. Gen Y sangat memerhatikan *work life balance* dan menuntut jam kerja yang tidak terlalu panjang. Bagi yang berkeluarga, beberapa di antara mereka memutuskan pindah ke perusahaan dengan imbal jasa yang lebih kecil, karena mereka ingin mempunyai waktu yang lebih banyak untuk keluarga.

³⁵ Jan Kristensen, *op. cit.*, h. 34.

e. Budaya Organisasi

Robbins menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*.³⁶ Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan menerima nilai-nilai tersebut, semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kesetiaan dan komitmen perusahaan para karyawannya, yang pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Menurut Edgar Schein dalam Luthans menjelaskan budaya sebagai berikut:

*The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*³⁷

Dari definisi di atas, beberapa aspek penting mencirikan budaya organisasi, yaitu budaya dibangun dengan asumsi dasar yang menjadi pemikiran ataupun motif dasar dalam munculnya suatu perilaku

³⁶ Robbins S. P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Indeks, 2003), h. 724

³⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. (United States: McGraw-Hill, 2011), h. 71.

tertentu. Budaya merupakan proses belajar berkelanjutan, diajarkan dan diteruskan kepada anggota baru. Budaya berfungsi untuk membantu penyelesaian masalah terkait dengan lingkungan eksternal maupun persoalan integrasi internal organisasi. Budaya telah terbukti dapat bekerja dengan baik dan dianggap valid.

Secara kasat mata budaya direpresentasikan sebagai "*the way we do things around here*". Kreitner dan Kinicki menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup nilai yang diterima secara mentah-mentah, asumsi dasar, ekspektasi, ingatan kolektif dan gambaran yang ada di dalam organisasi.³⁸ Budaya ini merefleksikan ideologi yang dibawa masing masing orang dalam kepalanya. Budaya juga memberikan identitas kepada karyawannya, memberikan panduan tidak tertulis dan seringkali tidak disampaikan langsung mengenai bagaimana bergaul dalam organisasi, dan juga meningkatkan stabilitas sistem sosial organisasi.

Budaya memiliki beberapa fungsi dalam organisasi. Pertama, berperan sebagai batasan pengertian, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan lainnya. Kedua, memberikan rasa identitas (*sense of identity*) pada anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi tumbuhnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih daripada ketertarikan diri individual. Keempat, meningkatkan stabilitas

³⁸ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 64.

sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu kebersatuan organisasi bersama dengan menyajikan standar yang sesuai kepada karyawan mengenai apa yang harus dikatakan dan harus dilakukan. Dan pada akhirnya, budaya berperan untuk membangun pengertian (*sense-making*) dan mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.³⁹

Manajemen perusahaan dituntut untuk memperbaiki budaya ataupun lingkungan kerja di dalam perusahaan serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan. Menempatkan budaya organisasi sebagai faktor utama yang mengondisikan faktor-faktor lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan erat terhadap keberhasilan suatu organisasi. Jelas terbukti bahwa hanya perusahaan dengan budaya perusahaan efektif yang dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan. Lebih jauh lagi fungsi budaya organisasi sebagai berikut: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membayar suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan

³⁹ Daft Richard L., *op. cit.*, h. 83.

komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.⁴⁰

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti, budaya organisasi merupakan sekelompok yang terdiri dari norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat dan kebiasaan organisasi yang dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

f. **Komitmen Organisasi**

Mengutip pernyataan Porter et. al. dalam Amstrong, bahwa komitmen organisasi mempunyai makna tentang ikatan individu dengan suatu organisasinya.⁴¹ Sedangkan Mowday dalam Amstrong, berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana karyawan percaya terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi.⁴² Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai, mendukung organisasi dan

⁴⁰ A. B. Sutanto *et. al.*, *Corporate Culture: Organization Culture* (Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008), hh. 51-86.

⁴¹ Michael Amstrong, *Amstrong's Handbook of Human Resources Practice* (London : Kogan, 2009) h. 336.

⁴² *Ibid.*, h. 345.

kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan karyawan pada organisasinya. Luthans, berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.⁴³

Terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, adalah pelengkap emosional dan keyakinan nilai-nilainya pada organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, merupakan perasaan nilai sisa ekonomi dengan organisasi. *Employee* atau pekerja mungkin mempunyai komitmen pada *employer* atau pemberi kerja karena mereka dibayar dan merasa akan menyakiti keluarganya apabila keluar dari pekerjaannya.
- 3) *Normative commitment*, merupakan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral atau etika. Pekerja yang memulai inisiatif baru mungkin tetap dengan pemberi kerja

⁴³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi Edisi kesepuluh*. (Yogyakarta: Andi, 2006) h.249.

karena apabila mereka keluar akan meninggalkan pemberi kerja dalam kesukaran.⁴⁴

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang melibatkan dirinya demi mencapai tujuan dan kemajuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi bukan sekedar loyalitas karyawan yang pasif terhadap organisasi, tetapi juga menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif, yang ditunjukkan dengan keterlibatannya dalam kegiatan organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

g. ***Job Embeddedness***

Definisi mengenai *job embeddedness* menurut para ahli lain, yaitu Mitchell et al, menyatakan *job embeddedness* adalah salah satu bentuk kunci mediasi antara faktor-faktor *on-the job* serta faktor-faktor *off-thejob* dalam usaha mempertahankan karyawan.⁴⁵ Uzzi menyatakan bahwa *job embeddedness* adalah kekuatan struktur sosial dalam kegiatan ekonomi dari individu dan unit sosial lain.⁴⁶

Menurut Chen, Chou dan Wang, *job embeddedness* adalah kekuatan yang dimiliki oleh seseorang untuk berhubungan dengan

⁴⁴ Fred Luthans, *op. cit.*, hh. 249-250.

⁴⁵ Mitchell T. R. et. al., "Why people stay: Using job embeddedness to predict turnover intention," *Academy of Management Journal* 44, 2001, h. 19.

⁴⁶ Uzzi B, "Sosial structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*. 42. 1997, h. 35.

orang lain, tim, dan kelompok lain.⁴⁷ Pengertian lain mengenai *job embeddedness* dikemukakan oleh Wheeler, Harris and Harvey di mana mereka menyatakan bahwa *job embeddedness* merupakan sebuah model yang menjelaskan mengenai alasan para karyawan memilih untuk tetap berada di sebuah organisasi.⁴⁸ Dimensi *job embeddedness* yang dikemukakan oleh Besich, yaitu:

- 1) *Link*, artinya: hubungan formal maupun tidak formal yang terjadi antara para karyawan, karyawan dengan rekan kerja, serta karyawan dengan organisasi tersebut secara keseluruhan.
- 2) *Fit*, artinya: persepsi yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, tujuan, dan rencana karier mereka, serta bagaimana pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan tercapainya hal-hal tersebut.
- 3) *Sacrifice*, artinya hal-hal baik berwujud maupun tidak berwujud yang harus dikorbankan oleh karyawan jika mereka meninggalkan organisasi.⁴⁹

⁴⁷ Chen, Chou Wang, "The Organizational Context, Job Embeddedness, and Effectiveness of Managing Knowledge Work Teams," *Taiwan university of science and technology* 26 (5), 2010, h. 20.

⁴⁸ Wheeler A. R., Harris K. J. dan Harvey P. "Moderating and mediating the HRM effectiveness-intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness," *Journal of Managerial Issues*. 22 (2), 2010, h. 183.

⁴⁹ John Besich, *op. cit.*, h. 8.

Sedangkan menurut Mitchell, Holtom and Lee⁵⁰, dimensi-dimensi dari *job embeddedness* yaitu:

- 1) *Link*, artinya: hubungan antara seseorang dengan orang lain, dengan kelompok, dan dengan sebuah organisasi.
- 2) *Fit*, artinya: kesesuaian antara persepsi karyawan dengan pekerjaan, organisasi, serta komunitas di mana mereka berada.
- 3) *Sacrifice*, artinya: biaya-biaya yang harus dikorbankan oleh seorang karyawan jika ia memilih untuk meninggalkan pekerjaannya.

Holtom dan O'Neill, juga mengemukakan pendapatnya mengenai dimensi-dimensi dari *job embeddedness*, yaitu:

- 1) Hubungan formal maupun informal antara seorang individu dengan institusi, maupun dengan individu lainnya, yang dikenal dengan *link*.
- 2) Rasa nyaman atau cocok yang dirasakan seorang individu terhadap organisasi atau lingkungan di mana ia berada. Dimensi ini dikenal dengan *fit*.⁵¹

⁵⁰ Mitchell T. R. *et. al.*, *op. cit.*, hh. 8–10.

⁶⁵ Holtom B. C., O'Neill B. S., "Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan," *Marquette University, Wisconsin*. 2004, hh. 5-7.

- 3) Biaya material maupun hal-hal psikologis yang akan hilang jika seseorang meninggalkan pekerjaannya. Dimensi ini dikenal dengan *sacrifice*.

Dengan demikian, dari beberapa pernyataan tentang *job embeddedness* dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* adalah variabel yang memiliki dimensi *fit*, *link* dan *sacrifice* yang menyebabkan karyawan tetap bertahan di perusahaan karena memiliki nilai yang sama dengan rencana masa depan mereka, selain itu mereka juga memiliki hubungan baik dengan teman sekerja serta menyadari ketika mereka pindah ada hal/nilai yang mereka tidak bisa dapatkan di perusahaan lain.

h. ***Employee engagement***

Dalam literatur manajemen, *employee engagement* digambarkan sebagai hubungan dua arah yang positif antara karyawan dan organisasinya di mana kedua pihak saling sadar akan kepemilikan dan kebutuhannya, dan saling mendukung dalam memenuhi kebutuhannya masing-masing. *Employee engagement* juga didefinisikan sebagai ikatan antara karyawan dan organisasinya, di mana karyawan sungguh peduli terhadap kelangsungan bisnis dan siap melakukan lebih dari yang diharapkan.⁵² Serupa dengan itu, Towers Perrin mendefinisikan *employee engagement* sebagai

⁵² Michael Armstrong, *op. cit.*, h. 337.

kapabilitas dan keinginan untuk membantu kesuksesan perusahaan melalui performa tertentu.⁵³

Berdasarkan organisasi konsultan Gallup⁵⁴, terdapat tiga perbedaan tipe dari karyawan, yaitu:

1) *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang mengetahui ekspektasi peran mereka sehingga mereka dapat mencapai dan melampauinya. Mereka secara alami peduli tentang perusahaan dan tempat mereka bekerja. Performa mereka selalu di atas rata-rata, selalu berinovasi dan ingin menggunakan setiap talenta dan kekuatan mereka di dalam setiap pekerjaannya.

2) *Non engaged*

Karyawan yang *non engaged* adalah karyawan yang cenderung lebih berkonsentrasi terhadap tugasnya dibandingkan dengan tujuan dan hasil yang diharapkan untuk diselesaikan. Mereka ingin diberi tahu apa yang harus mereka lakukan agar dapat menyelesaikannya. Fokus mereka adalah menyelesaikan pekerjaan bukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Karyawan yang tidak *engaged* cenderung

⁵³ Towers Perin, "Working Today: Understanding What Drivers Employee Engagement", *The Towers Perrin Talent Report*. 2003, h. 4.

⁵⁴ The Gallup Organisation. <http://www.gallup.com> (diakses 21 November 2013)

berpikir bahwa kontribusi mereka hanya untuk dimanfaatkan dan potensi mereka tidak dikembangkan. Mereka berpikir seperti ini karena tidak mempunyai hubungan yang produktif dengan manajer dan teman sekerjanya.

3) *Actively disengaged*

Karyawan yang "*actively disengaged*" adalah karyawan yang tidak hanya bahagia dalam bekerja, tapi juga terlihat sibuk memperlihatkan tidak bahagia. Mereka menunjukkan benih kenegatifan di setiap kesempatan. Sebagai pekerja- yang saling bergantung dalam menghasilkan produk dan pelayanan, masalah dan tekanan dari karyawan yang *activaly disengaged* dapat menyebabkan pengaruh buruk bagi fungsi organisasi.

Menurut Harter, Schmidt dan Hayes, perusahaan yang berhasil menerapkan konsep *employee engagement* akan mendapatkan banyak keuntungan, beberapa di antaranya adalah karyawan yang *engaged* akan loyal, bekerja dengan performa yang lebih baik dan termotivasi, bersemangat dan berkomitmen dengan visi dan misi perusahaan, menjadi *brand ambassador* (karena melayani klien dan pelanggan dengan lebih baik) dan meningkatkan keuntungan.⁵⁵

⁵⁵ Harter J.K., Schmidt F.L., dan Hayes T.L., "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagament, and Business Outcomes: a Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology, Galup organization*, 2003, h. 2.

Di dalam suatu perusahaan, *employee engagement* dibangun oleh atribut-atribut yang disebut penggerak (*drivers*) *employee engagement*. Secara umum Perins menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*⁵⁶, yaitu:

1) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, *brand*, visi dan nilai yang dianut organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja.⁵⁷ Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.

2) Manajemen

Paradise mengatakan bahwa, *Engagement* dibangun melalui proses, membutuhkan waktu panjang serta komitmen tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin

⁵⁶ Towers Perin, *op. cit.*, h. 4

⁵⁷ *Ibid.*, h. 4.

dalam membimbing karyawan.⁵⁸ Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja.

3) Lingkungan Kerja (*Working Life*).

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini memengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi dan membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memerhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak

⁵⁸ Andrew Paradise, *Influences Engagement*. *T+D* 62(1). 2008, h. 55.

penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya.⁵⁹

Dari tiga kluster penggerak *engagement* tersebut, maka dalam penelitiannya, Towers Perrin menguraikan atribut-atribut yang menggerakkan *engagement* adalah jika para karyawan melihat bahwa pimpinan senior perusahaan sungguh peduli terhadap karyawannya dan pelanggan, perusahaan mempunyai reputasi yang baik, dan memiliki SDM yang cukup untuk mencapai visi jangka panjangnya.⁶⁰ Selain itu, karyawan juga memiliki lingkungan kerja nyaman, diberikan pekerjaan menantang, diberikan otoritas/kesempatan memberikan masukan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan dalam mengembangkan karier.

i. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan

⁵⁹ Alan M. Saks, "Antecedents And Consequences of Employee Engagement," *Journal Managerial Psychology* 21(7), 2006, hh. 602- 603.

⁶⁰ Towers Perin, *op. cit.*, h. 3.

pribadi dan keluarganya.⁶¹ Keseimbangan antara hidup dan kerja (*work life balance*) adalah penentu utama kesuksesan bagi karyawan laki-laki dan perempuan.

Karyawan seringkali menolak tawaran pekerjaan dengan penghasilan dan kesejahteraan baik bila berpotensi mengganggu keseimbangan antara kehidupan sosial dan keluarga. Keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi faktor penting pertimbangan karyawan untuk mencari peluang baru bekerja di perusahaan lain atau berhenti bekerja.⁶² Mayoritas karyawan mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja lebih karena keinginan menjaga keseimbangan dalam hidup.

Bagi karyawan meskipun kesuksesan karier terpenuhi berupa kenaikan gaji dan jabatan, namun mereka mengharapkan bentuk tidak berwujud dari kesuksesan karier mereka berupa keseimbangan kehidupan kerja.⁶³ Namun pada kenyataannya, ketidakseimbangan antara kehidupan dan karier selalu ada, misalkan target penyelesaian tugas yang mendesak, rapat hingga larut malam, serta perjalanan bisnis keluar kota membuat kebutuhan keluarga terganggu. Hal ini bisa diantisipasi berupa perencanaan yang baik dari karyawan untuk

⁶¹ Porter C., Bingham C., dan Simmonds D., *Exploring Human Resource Management*. (New York : MCGraw Hill, 2008), h. 387.

⁶² *Ibid.*, h. 387.

⁶³ Ramdhani, "Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan–Kerja Terhadap Kesuksesan Karier," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2013, h. 3.

membuat kebijakan ramah keluarga dari perusahaan. Tuntutan dari pekerjaan tersebut membuat karyawan perusahaan harus pandai membagi prioritas dan mengelola aktivitas seefektif dan seefisien mungkin.

j. Politik Kantor

Di dalam lingkungan kerja, kegiatannya dapat mengarah pada terciptanya konflik. Salah satu faktor utama yang menyebabkan konflik adalah adanya persaingan untuk mendapatkan sumber daya. Ketika individu atau tim harus bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka atau sedikit. Pada lingkungan kerja, konflik sering terjadi hanya karena orang-orang mengejar tujuan yang berbeda.⁶⁴

Menurut Hoda Lacey, politik kantor terjadi karena adanya sumber potensial di tempat kerja, serta kombinasi dari banyak unsur dan protagonis atau pelaku yang berlainan.⁶⁵ Sedangkan menurut John M. Ivancevich et. al. mendefinisikan perilaku politik, yaitu perilaku di luar sistem kekuasaan normal, dirancang untuk memberikan manfaat pada individu atau sub unit-unit. Dengan demikian, maka perilaku politik merupakan: a) perilaku yang biasanya di luar sistem kekuasaan yang legitimate dan dikenal, b) perilaku yang dirancang memberikan manfaat pada individu atau sub-unit sering atas beban organisasi, dan c)

⁶⁴ Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen* (Jakarta: Penerbit Salemba, 2011), h. 483.

⁶⁵ Hoda Lacey, *How to Resolve Conflict in the Workplace* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 35.

perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan memelihara kekuasaan.⁶⁶

Stephen Robbins mengemukakan bahwa politik kantor, yaitu semakin besar tekanan yang dirasakan oleh karyawan agar berkinerja dengan baik, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dalam permainan politik. Bila seseorang dituntut secara ketat bertanggung jawab atas hasil, mereka akan berusaha keras tampak baik. Jika keseluruhan menganggap bahwa kariernya bergantung pada angka penjualan yang akan datang atau laporan produktivitas, hal itu memotivasi seseorang untuk melakukan apa saja yang diperlukan.⁶⁷

k. **Dimensi Individual Penyebab Intensi *Turnover***

1. Motivasi

Menurut Luthans, secara teknis istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti bergerak. Pengertian motivasi adalah proses yang menggerakkan perilaku atau dorongan untuk tujuan dan insentif.⁶⁸ Sedangkan menurut Robbins dan Judge, motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku secara sukarela.⁶⁹

⁶⁶ Wibowo, *op. cit.*, h. 213.

⁶⁷ Stephen Robbins, *op. cit.*, h. 523.

⁶⁸ Fred Luthans, *op. cit.*, h. 270.

⁶⁹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 166.

Dalam kaitannya motivasi dengan dunia kerja Herpen, Praag dan Cools dalam jurnal *The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation*, menyatakan bahwa ada dukungan empiris pada mata rantai antara ketidakpuasan pekerjaan, ketiadaan motivasi dan niat untuk berhenti bekerja.⁷⁰

Frederick Herzberg dalam Amstrong memperjelas teori motivasi dikaitkan dengan kepuasan kerja yang disebut teori *Two-Factor*, faktor yang pertama, yaitu apa yang disediakan oleh manajemen yang mampu membuat karyawan senang, nyaman dan tenang, ini disebut sebagai faktor *satisfiers*.⁷¹ Herzberg lebih lanjut mengidentifikasi bahwa yang termasuk dalam *satisfiers* adalah *achievement, recognition, advancement, growth, working condition* dan *work itself*, faktor kedua, disebut sebagai *dissatisfiers* terdiri atas; gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, status relasi antar pekerja dan *personal life*. Menurut Herzberg kelompok *dissatisfiers* adalah faktor *hygiene* dan bukan motivator, karena hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja bila diberikan dalam jumlah yang kurang, namun demikian tidak dapat menimbulkan kepuasan kerja bila diberikan dalam jumlah berlebih. Kedua faktor yang disebutkan oleh Herzberg ini tidak bisa

⁷⁰ Marco Van Herpen, Mirjan van Praag dan Kees Cools, "The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation," *Tinvergen Institute Discussion Paper* vol 48(3), 2003, hh. 23-25.

⁷¹ Michael Amstrong, *op. cit.*, h. 328.

saling menggantikan dan bukan merupakan suplemen dengan yang lain. Bila *dissatisfiers* terpenuhi, belum tentu menyebabkan timbulnya kepuasan bagi karyawan. Agar kepuasan bisa muncul dan ketidakpuasan bisa dihilangkan, maka pimpinan harus menjaga dan meningkatkan keberadaan *dissatisfiers* dan *satisfiers* secara bersama-sama. Kedua faktor ini adalah syarat minimal yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar memiliki karyawan bermotivasi tinggi.

Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu untuk sejumlah waktu tertentu terhadap tujuan tertentu. Motivasi merupakan salah satu pendorong penting perilaku dan kinerja individual. Kreitner dan Kinicki juga menegaskan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan membuat ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan.⁷²

Sedangkan Newstrom menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah hasil kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.⁷³

⁷² Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 212.

⁷³ John W. Newstrom, Keith Davis, *op. cit.*, h. 122.

Lebih lanjut lagi Newstrom mengemukakan bahwa 4(empat) indikator motivasi kerja adalah: 1) *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan antusiasme, inisiatif dan usaha untuk meneruskan. 2) *Commitment*. Komitmen adalah suatu tingkatan di mana pekerja terikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*. 3) *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja. 4) *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerjaan yang dihargai.

Pemberian motivasi adalah sesuatu yang sangat penting dilakukan oleh pimpinan. Karyawan bermotivasi dibutuhkan untuk merubah lingkungan kerja secara cepat. Karyawan bermotivasi membantu organisasi untuk bertahan dan lebih produktif, kreatif serta inisiatif. Untuk itu pimpinan perlu memahami apa yang memotivasi karyawan berkaitan dengan peran yang ditampilkan. Pemberian motivasi pada dasarnya adalah memberikan kepuasan kerja kepada karyawan dengan harapan karyawan akan bekerja dan mempunyai produktivitas lebih baik lagi di dalam bekerja dan pada akhirnya kinerja organisasi juga akan semakin baik.

Motivasi berhubungan erat dengan kebutuhan. Satu atau lebih kebutuhan harus terpenuhi untuk dapat termotivasi. Seseorang akan melakukan sesuatu apabila ada yang ingin diperolehnya. Motivasi

mengandung tiga unsur pokok yaitu: kebutuhan, dorongan dan tujuan. Dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi itu timbul tidak saja karena ada unsur di dalam dirinya, tetapi juga karena adanya stimulus dari luar. Seberapa pun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang pasti membutuhkan motivasi, dengan perkataan lain potensi sumber daya manusia adalah sesuatu yang terbatas, dengan demikian kinerja seseorang merupakan fungsi dari faktor-faktor kemampuan dan motivasi dirinya.

Menurut Jurgensen dalam Suseno dan Sugianto, ada sepuluh faktor yang mendorong motivasi kerja, yaitu:

- 1) Rasa aman, yaitu perasaan yang diinginkan oleh karyawan saat melaksanakan tugasnya. Karyawan ingin melakukan pekerjaan tanpa dibebani oleh resiko yang dapat membahayakan dirinya
- 2) Kesempatan untuk maju, karyawan membutuhkan adanya kesempatan atau peluang untuk mengembangkan dirinya.
- 3) Nama baik tempat bekerja, karyawan akan memilih tempat bekerja yang terbaik bagi dirinya sendiri. Tempat kerja yang mempunyai reputasi baik di mata masyarakat akan membuat karyawan merasakan apa yang dilakukannya adalah sesuatu yang nyata.

- 4) Teman sekerja, bila seorang karyawan mempunyai teman kerja yang saling menghargai, dapat bekerjasama, mempunyai sikap sama atau sepaham dan mampu memberikan rasa tenang maka karyawan akan semangat dalam bekerja.
- 5) Jenis pekerjaan, jika karyawan melakukan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kemampuannya maka ia akan dapat menguasai pekerjaan tersebut.
- 6) Gaji merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar bagi setiap karyawan, sehingga gaji yang sesuai mendorong motivasi kerja karyawan.
- 7) Perilaku atasan yang akan memengaruhi motivasi kerja karyawan adalah atasan atau pimpinan yang baik, dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi dan juga mengayomi bawahannya.
- 8) Jam kerja yang efektif bagi karyawan sehingga tidak akan menimbulkan kejenuhan dalam bekerja.
- 9) Keadaan tempat kerja, misalnya kebersihan ruangan, sirkulasi udara, dan suhu ruangan kerja. Keadaan tempat kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- 10) Fasilitas – fasilitas yang disediakan perusahaan. Hal ini akan memberikan keyakinan bagi karyawan bahwa hidupnya tidak

akan sia – sia dan terlantar sehingga akan menambah gairah dalam bekerja.⁷⁴

Dengan mencermati faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa rekan kerja yang saling menghargai dapat bekerja sama, mempunyai sikap yang sama atau sepaham dan mampu memberikan rasa tenang, maka karyawan akan semangat dalam bekerja. Perilaku rekan kerja tersebut merupakan bagian dari dukungan sosial yang diperoleh oleh karyawan. Apalagi ketika perusahaan memberlakukan jam kerja yang efektif, kenyamanan tempat kerja, gaji yang sesuai, jenis pekerjaan yang cocok dengan karyawan dan memiliki atasan yang dapat memotivasi sehingga dapat membimbing karyawan demi kemajuan organisasi.

Motivasi kerja yang baik akan berdampak bagi kinerja individu dan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan memengaruhi kinerja organisasi. Pemahaman motivasi baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan dapat membantu peningkatan kinerja.

⁷⁴ Suseno, N Miftahun dan Sugianto, "Pengaruh Dukungan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja," *Jurnal Psikologi*. Vol. 37(1), 2010, h.100.

2. Nilai

Nilai-nilai atau *values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Menurut Ivancevich, nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku di dalam dan di luar perusahaan juga di dalam dan di luar perusahaan. Nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif yang menunjukkan preferensi seseorang untuk hasil dan tindakan dalam berbagai situasi. Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman moral yang mengarahkan motivasi, keputusan dan tindakan.⁷⁵ Sedangkan dalam teori nilai Schwartz menegaskan bahwa nilai dapat bersifat motivasional dan menimbulkan konflik.⁷⁶

Dikenal adanya tiga tipe konflik nilai yang ada hubungannya dengan sikap, kepuasan kerja, *turnover*, kinerja dan perilaku kontra produktif. Konflik ini terjadi di dalam diri orang, di antara orang dan antara orang dengan organisasi.⁷⁷

- 1) *Intrapersonal Value Conflict*, orang mungkin mempunyai pengalaman konflik di dalam dan stres ketika *personal values*, nilai-nilai personal mereka bertentangan satu sama lain. Bagi orang yang menginginkan keseimbangan dalam hidupnya, konflik yang menimbulkan stres dapat timbul ketika satu nilai

⁷⁵ Wibowo, *op. cit.*, h. 35.

⁷⁶ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 154-157.

⁷⁷ *Ibid.*, h.155.

misalnya *achievement* atau prestasi berhadapan dengan *tradition* atau tradisi. Pada umumnya, orang akan lebih bahagia dan kurang stres apabila nilai-nilai personal mereka selaras.

- 2) *Interpersonal Value Conflict*, Tipe konflik nilai ini merupakan inti konflik kepribadian, secara negatif dapat memengaruhi karier seseorang. Misalnya seorang pimpinan senior meminta kita memperbaiki posisi keuangan dengan cara *cost cutting* atau menekan biaya. Dengan demikian, maka harus mengurangi karyawan dan menurunkan kompensasi. Mungkin ini bukan cara terbaik, masih ada alternatif lain dengan menggali cara kreatif untuk meningkatkan pendapatan daripada harus menekan biaya. Hal ini menunjukkan bagaimana pentingnya untuk berhati-hati mengevaluasi penanganan interpersonal value conflict, konflik nilai interpersonal dengan atasan.
- 3) *Individual-Organization Value Conflict*, Setiap organisasi berusaha menanamkan nilai-nilai tertentu dalam budaya organisasi. Konflik dapat terjadi ketika nilai yang mendukung dan diberlakukan oleh organisasi berbeda dengan nilai personal pekerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dirangkum bahwa yang dimaksud dengan nilai-nilai adalah kesadaran dan keyakinan individu untuk menunjukkan bagaimana berperilaku dalam melakukan tindakan dalam berbagai situasi. Nilai dapat menunjukkan adanya hubungan dalam mendorong motivasional maupun dapat menimbulkan konflik.

3. Persepsi

Persepsi menurut Robbins adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan.⁷⁸ Hal senada disampaikan oleh Kreitner dan Kinicki, persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita.⁷⁹ Meski demikian apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan objektif, bahkan sering terjadi ketidaksesuaian.

Dalam kaitannya dengan karyawan yang memiliki pemikiran bahwa mereka memiliki persepsi mudah berpindah kerja karena jenis pekerjaan mereka memiliki kekhususan dalam konteks ini dinamakan *perceived alternative employment opportunities*, menurut Price dan Mueller, dalam Ing San Hwang & Jyh Huei Kuo, konsep "*Perceived Alternative Employment Opportunities*" mengacu pada persepsi

⁷⁸ Stephen Robbins, *op. cit.*, h. 169.

⁷⁹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 185.

masing-masing terhadap ketersediaan pekerjaan alternatif di lingkungan organisasi.⁸⁰ *Perceived Alternative Employment Opportunities* adalah fungsi dari kondisi pasar tenaga kerja. Karyawan merasakan lebih banyak *alternative employment opportunities* ketika bursa kerja sedang mudah menyediakannya dan kurangnya *employment opportunities* ketika tingkat pengangguran tinggi.

Perlu diketahui bahwa *Perceived Alternative Employment Opportunities* adalah tidak sama dengan kondisi pasar yang sebenarnya. Tapi bagaimana karyawan memahami kondisi tidak diragukan lagi akan memengaruhi keinginan mereka untuk mengganti pekerjaan.

Menurut Michael & Spector, dalam Udechukwu, *Perceived Alternative Employment* adalah persepsi seberapa mudahnya menemukan pekerjaan alternatif.⁸¹ *Perceived Alternative Employment Opportunities* tidak berhenti (*quit*) berdasarkan probabilitas yang diperkirakan dari alternatif yang tersedia; mereka berhenti (*quit*) berdasarkan kepastian yang diwakili oleh pekerjaan sudah ditawarkan.⁸² Meskipun kondisi pasar tenaga kerja yang umum

⁸⁰ Ing San Hwang dan Jyh Huei Kuo, *op. cit.*, h. 255.

⁸¹ Ikwukananne I. Udechukwu, "The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intentions To Quit, and Perceived Alternative Employment in The Assessment To Employee Turnover: Study of Correctional Officers," *Nova Southeastern University, Ford Lauderdale, Florida*. 2006, h. 18.

⁸² Barry A. Gerhart, "Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities," *Journal of Applied Psychology* Vol 89. 1989, h. 4.

memengaruhi probabilitas menerima tawaran alternatif pekerjaan, “campuran khusus keterampilan” dan pengalaman dari orang yang bersangkutan yang setidaknya sama pentingnya.⁸³

March dan Simon dalam Gerhart, berpendapat bahwa kondisi pasar tenaga kerja umum dipengaruhi *voluntary turnover* melalui persepsi gerakan mudah, yang berinteraksi dengan persepsi keinginan untuk pindah yang pada akhirnya memengaruhi *turnover*.⁸⁴

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disampaikan, bahwa persepsi adalah hal yang diyakini oleh seseorang, sehingga orang tersebut berani mengambil keputusan dengan persepsinya tersebut. Terhadap karyawan yang memiliki *Perceived Alternative Employment Opportunities*, mereka akan lebih cepat berniat dan memutuskan pergi dari perusahaan karena persepsi yang tertanam tentang peluang dirinya mendapat keleluasaan untuk bekerja di perusahaan lain.

4. Sikap

Sikap merupakan penentu dari perilaku karena keduanya berhubungan dengan persepsi, kepribadian, perasaan, dan motivasi. Sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, menghasilkan pengaruh spesifik pada respon

⁸³ *Ibid.*, h. 18.

⁸⁴ *Ibid.*, h. 18.

seseorang terhadap orang lain, objek, situasi yang berhubungan.⁸⁵ Sikap atau *attitude* oleh Kreitner dan Kinicki, didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu.⁸⁶ Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap memengaruhi perilaku pada tingkat yang berbeda. Sedangkan nilai-nilai menunjukkan keyakinan menyeluruh serta memengaruhi perilaku di semua situasi.

Sedangkan McShane dan Von Glinow dalam Wibowo memberikan definisi sikap sebagai *cluster of belief* (kelompok keyakinan), *assessed feelings* (perasaan dinilai), dan *behavioral intentions* (maksud berperilaku) terhadap orang, objek atau kejadian (dinamakan objek sikap). Sikap adalah suatu pendapat, menyangkut pemberian alasan secara sadar.⁸⁷ Ditegaskan juga oleh Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bein dalam Wibowo, bahwa sikap adalah kecenderungan merespon secara positif atau negatif pada seseorang atau sesuatu dalam lingkungannya.⁸⁸ Sikap akan tampak apabila kita mengatakan suka atau

⁸⁵ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *op. cit.*, h. 87- 90.

⁸⁶ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 160.

⁸⁷ Wibowo, *op. cit.*, h. 51.

⁸⁸ *Ibid.*, h. 50.

tidak suka akan sesuatu atau seseorang. Sikap juga merupakan pernyataan evaluatif, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, tentang objek, orang atau kejadian, sikap mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang sesuatu. Sikap terealisasi karena nilai yang disepakati dan diyakini.

Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa sikap pada hakikatnya merupakan kecenderungan pernyataan seseorang, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, yang mencerminkan bagaimana merasa tentang orang, objek atau kejadian dalam lingkungannya. Sebuah keputusan seseorang untuk pindah dari perusahaan adalah suatu realisasi dari sikap.

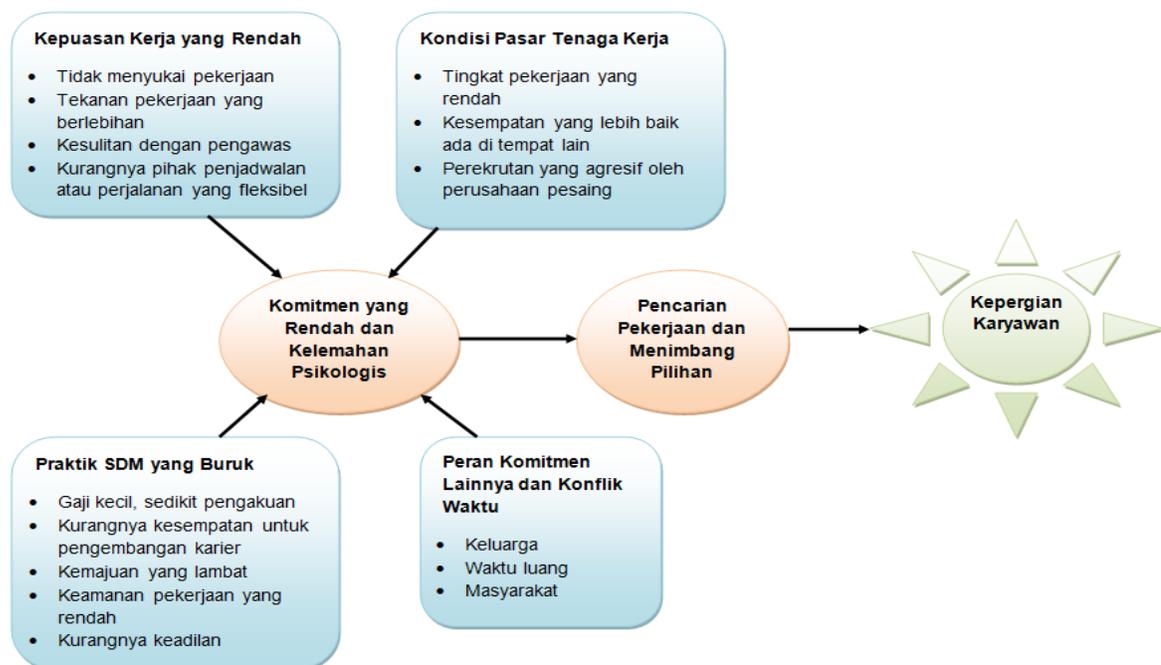
2. Proses Intensi *Voluntary Turnover*

Dalam proses pengambilan keputusan karyawan pindah ke perusahaan lain diwarnai dengan alasan mendasar yang berbeda atau sama dari setiap karyawan dan ditindaklanjuti dengan proses perpindahannya. Mobley⁸⁹ menyimpulkan proses *voluntary turnover* adalah sebagai berikut : (1) *Job Satisfaction* → berpikir untuk meninggalkan; (2) berpikir untuk meninggalkan → keinginan untuk mencari; (3) probabilitas menemukan sebuah alternatif yang dapat diterima → keinginan untuk mencari yang lain (4) keinginan untuk

⁸⁹ William H. Mobley, *op. cit.*, h. 165.

mencari → keinginan untuk keluar (*quit*); (5) keinginan untuk keluar (*quit*) → *turnover*.

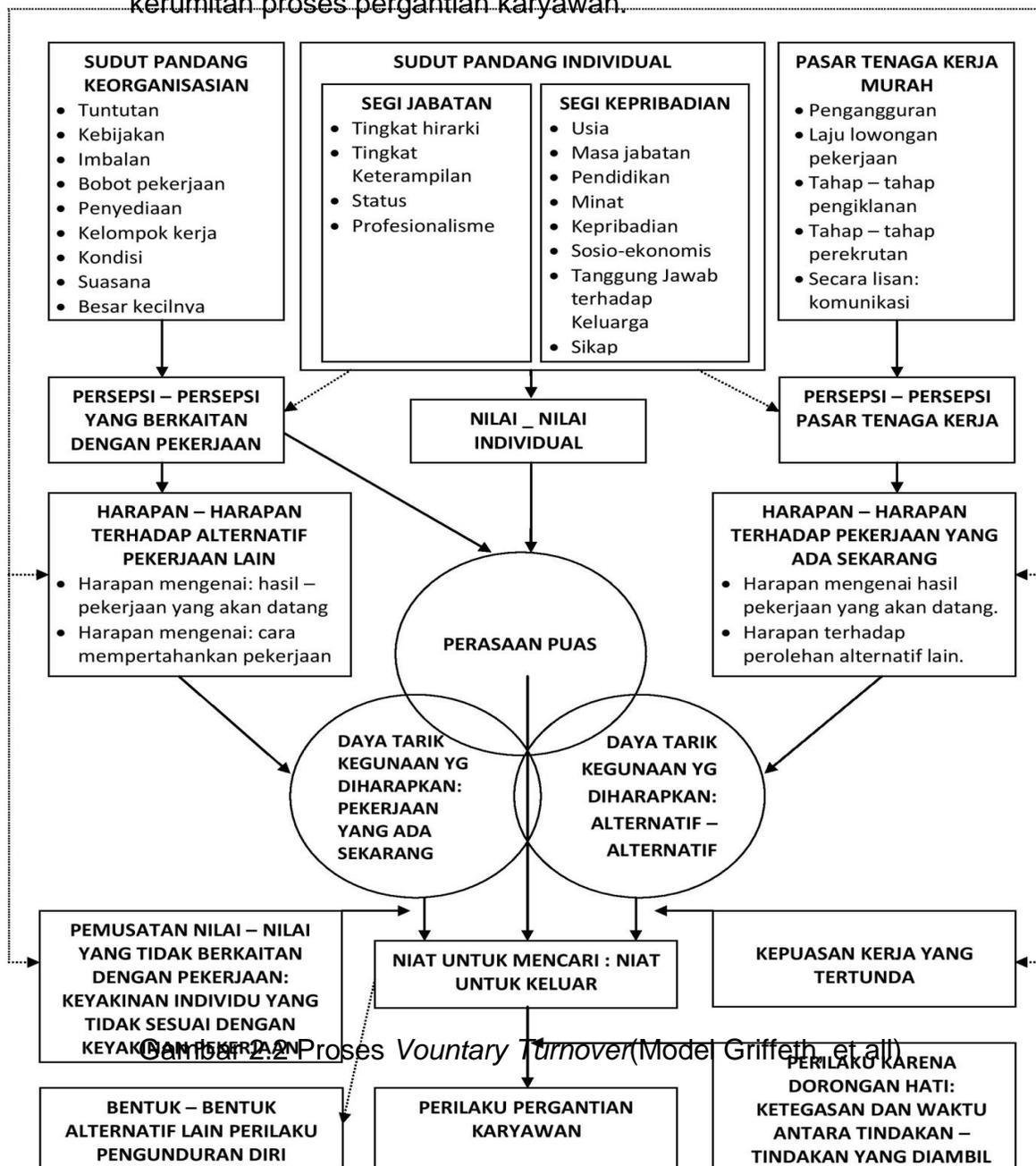
Proses *voluntary turnover* dari Mobley ini diperkuat oleh pernyataan dari Jackson, Schuler, dan Werner. Mereka berpendapat bahwa proses *turnover* terjadi karena adanya faktor ketidakpuasan kerja, kondisi tenaga kerja yang mengakibatkan komitmen rendah⁹⁰, sehingga membuat karyawan memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.2.



Gambar 2.1 Proses *Voluntary Turnover*

⁹⁰ Susan E. Jackson, Randall S. Schuller, dan Steve Werner, *Peran Sumber Daya Manusia: Managing Human resources* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 279.

Model proses *voluntary turnover* pada gambar 2.1 diperkuat oleh model dari Mobley, Griffeth, Hand dan Meglino. Seperti yang dijelaskan pada gambar 2.2 model ini mengandung elemen – elemen dari model – model sebelumnya dan mencoba mengatasi semua kerumitan proses pergantian karyawan.



Gambar 2.2 Proses Vountary Turnover (Model Griffeth, et al)

Model ini mengemukakan bahwa ada empat macam faktor utama yang menentukan niat untuk keluar yang diikuti dengan pergantian karyawan : (1) rasa puas, tidak puas terhadap pekerjaan, (2) kegunaan yang diharapkan dari peran – peran internal (bagi organisasi) yang bersifat alternatif, (3) kegunaan yang diharapkan dari peran – peran eksternal (bagi organisasi) yang bersifat alternatif, (4) nilai – nilai dan hal – hal yang bersifat kebetulan yang tidak menyangkut pekerjaan.⁹¹

Menurut Mobley, cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan diungkapkan dalam sejumlah cara. Misalnya, daripada mengundurkan diri, karyawan dapat mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka. Hal tersebut ditunjukkan dalam dua dimensi, yaitu dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Dimensi-dimensi tersebut dijabarkan sebagai berikut: 1) Keluar. Perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri., 2) Suara. Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian, 3) Kesetiaan. Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang

⁹¹ William H. Mobley, *op. cit.*, h. 168.

meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”. 4) Pengabaian. Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peran Manajemen SDM adalah peran penting yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Organisasi memiliki alasan akan keberadaannya yang dikenal dengan misi. Misi merupakan pernyataan top manajemen untuk memperjelas apa yang diinginkan pemilik perusahaan ketika mendirikan perusahaan dan menjadi panduan dalam pengendalian perusahaan selanjutnya. Sedangkan visi akan menjawab pertanyaan bisnis dalam jangka panjang seperti apa yang ingin dicapai oleh organisasi.⁹² Payaman Simanjuntak menambahkan, bahwa visi adalah imaginasi wujud idaman atau cita-cita untuk dicapai atau dimiliki.⁹³ Lebih lanjut visi dan misi merupakan dasar untuk merumuskan tujuan perusahaan dan strategi mencapainya salah satunya dengan perencanaan yang terstruktur dengan baik dalam menghasilkan kinerja perusahaan.

⁹² Djamaluddin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Erlangga, 2012), hh. 95-96.

⁹³ Payaman Simanjuntak, *op. cit.*, h. 26.

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh 5 faktor utama, yaitu a) Dukungan organisasi, b). Kemampuan atau efektivitas fungsi manajemen, c).Pemimpin, d). Kinerja individu setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut, dan e). Kinerja Tim. Masing-masing dari faktor dijabarkan sebagai berikut:

a) Dukungan organisasi.

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang wujudnya dapat dikelompokkan dalam 3 tiga bentuk yaitu : Penyusunan struktur organisasi, Pemilihan teknologi termasuk penyediaan prasarana dan sarana kerja, Kondisi lingkungan kerja.⁹⁴ 1) Struktur Organisasi. Pengorganisasian dimaksudkan dengan membagi tugas pokok pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang menjadi tugas pokok beberapa unit organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok dan sasaran yang harus dicapai oleh masing-masing unit tersebut.⁹⁵ Struktur mengarah pada hubungan dan proses organisasi yang relatif stabil. Struktur dianggap sebagai anatomi makhluk hidup dipandang sebagai kerangka kerja yang berfokus pada perbedaan posisi, perumusan aturan dan prosedur dan penentuan kewenangan.⁹⁶

⁹⁴ *Ibid.*, h. 4.

⁹⁵ *Ibid.*, h. 4.

⁹⁶ *Ibid.*, h. 4.

b) Fungsi Manajemen.

Guna mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efisien dan efektif diperlukan metode/strategi. Para pimpinan bertugas melaksanakan fungsi manajemen dengan baik, yakni proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Secara rinci Payaman Simanjuntak, menjelaskan fungsi manajemen adalah melaksanakan 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) penyediaan dan peran sumber daya manusia berkualitas, serta 4) pengawasan⁹⁷ yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan yang berhubungan dengan penetapan tujuan, merumuskan visi dan misi perusahaan, kebijaksanaan, membuat program-program dan prosedur-prosedur, serta strategi yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan perencanaan merupakan tugas dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi organisasi.

⁹⁷ *Ibid.*, hh. 8-9.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengaturan struktur melalui penentuan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian berarti mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang sama menjadi satu kelompok dalam organisasi, sehingga dalam organisasi terdiri dari banyak kelompok aktivitas. Pengorganisasian juga berhubungan dengan penyediaan teknologi dan sarana produksi serta penciptaan kondisi lingkungan yang aman dan sehat.

3. Pengelolaan MSDM

Guna mencapai keberhasilan organisasi tentunya memerlukan adanya peran manajemen sumber daya manusia (MSDM).. Garry Dessler mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Human resource management means the policies and practices one needs to carry out the 'people' or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.⁹⁸

Penyataan di atas menjelaskan sejumlah aktivitas manajemen sumber daya manusia yang meliputi proses merekrut, menyeleksi melatih, membeikan kompensasi dan menilai para karyawan. Brian Aprinto juga menyatakan pendapat yang tidak jauh berbeda, bahwa

⁹⁸ Garry Dessler, *op. cit.*, h. 2.

manajemen SDM adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan karier, pelatihan, penilaian kinerja dan balas jasa yang didasarkan pada suatu model kerangka karyawan yang berkinerja unggul.⁹⁹ Sedangkan, Raymon J. Stone mendefinisikan manajemen SDM sebagai berikut:

*Human Resources Management (HRM) involves the productive use of people in achieving the organisation's strategic objectives and the satisfaction of individual employee needs.*¹⁰⁰

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang melibatkan para karyawan meraih tujuan organisasi dan dapat memenuhi kebutuhan kepuasan para karyawannya. Secara ringkas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan dan strategis organisasi, termasuk strategi peran SDM.

Tersedianya peran manajemen SDM yang berkualitas berarti manajemen perlu melakukan sistem rekrutmen dengan kriteria objektif. Organisasi juga melakukan program pengembangan

⁹⁹ Brian Aprinto, Fonny Arisandy Jacob, *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* (Jakarta: Penerbit PPM, 2013), h. 186.

¹⁰⁰ Raymon J Stone, *Human Resources Management Fifth Edition* (Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2005), h. 4.

pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, dan pada akhirnya bisa memberikan kompensasi yang tepat. Hal tersebut akan dijelaskan secara terperinci sebagai berikut:

a) Rekrutmen dan Penempatan karyawan.

Proses fundamental ini sangat penting bagi perusahaan. Langkah awal adalah bagaimana perusahaan melakukan rekrutmen SDM dan penempatan yang tepat pada bidangnya untuk mendapatkan orang-orang yang dapat membawa perusahaan mencapai tujuan secara optimal.¹⁰¹ Rekrutmen SDM adalah proses identifikasi dan penarikan karyawan berpotensi yang dilakukan perusahaan dari waktu ke waktu dalam kegiatan operasional. Program rekrutmen dilakukan untuk mencari orang-orang yang tepat dan memiliki talenta yang dianggap mampu mengisi posisi lowong dalam berbagai level organisasi. Keberhasilan perusahaan di masa depan sangat bergantung pada rekrutmen SDM. Tidak mudah untuk memilih SDM yang tepat. Oleh karena itu, perlu dilakukan proses pengujian dan penyaringan secara bertahap.

Proses penyeleksian SDM membutuhkan alat dan metode yang tepat agar dapat mengestimasi kualitas calon karyawan.

¹⁰¹ Brian Aprianto dan Fonny Arisandy, *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* (Jakarta: PPM, 2013), h. 248.

Oleh karena itu, setiap posisi memerlukan metode seleksi yang unik dan terkadang berbeda dari posisi lainnya. Untuk mendapat sumber daya yang benar-benar cocok pada posisinya, pimpinan sumber daya manusia menggunakan suatu hal yang lebih dari tes-tes yang dilakukan dalam menyeleksi pelamarnya. Beberapa teknik untuk melakukan rekrutmen di antaranya wawancara, tes tulisan dan tes kompetensi serta tes bidang.¹⁰² Tidak hanya menyangkut ranah kognitif saja, ketika memasuki ranah afektif maka mulai dikembangkan psikomotorik yang digabungkan dalam *Competency Base Human Resouce Management* (CBHRM). Menurut Moeheriono, CBHRM adalah serangkaian keputusan melakukan suatu pendekatan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan sumber daya manusia secara optimal, mulai dari rekrutmen, seleksi dan penempatan, kebutuhan pelatihan individu, rencana karier karyawan, promosi jabatan, dan *punishment* atau *rewards*.¹⁰³ Teknik ini dilakukan untuk mencari sumber daya berbakat yang tidak hanya mengandalkan penguasaan materi bersifat *hard skill*, tetapi lebih utama adalah penguasaan yang memasuki ranah *soft skill*. Oleh

¹⁰² Emron Edison, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 63.

¹⁰³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Indonesia: Galia, 2009), h. 48

karenanya, para praktisi sumber daya manusia dituntut untuk menggunakan lebih dari satu teknik seleksi.

Pengalaman juga membantu menentukan kombinasi teknik seleksi yang tepat untuk posisi tertentu, dan yang baik untuk posisi lainnya. Kompetensi formal yang dimiliki oleh pelamar tidak selamanya dapat menjamin seseorang cocok menduduki posisi yang sesuai. Para praktisi sumber daya manusia mulai mengembangkan teknik seleksi berdimensi talenta daripada berdimensi kompetensi. Pada konsep TBHRM, *Talent Base Human Resources Management* yang menyatakan bahwa konsep pekerjaanlah yang harus menyesuaikan orang. TBHRM adalah proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan SDM, mencari orang yang tepat dengan keterampilan tepat dan posisi yang tepat.¹⁰⁴ Ketepatan teknik seleksi memiliki peran yang sangat menentukan dalam mencapai performa manajemen. Ketidakcocokan posisi yang ditempati oleh seorang karyawan, menyebabkan terhambatnya kemajuan perusahaan, karyawan tidak akan pernah menunjukkan performa maksimalnya untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, pimpinan sumber

¹⁰⁴ Peter Capelli, *Talent on Demand: Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta* (Jakarta: PPM, 2009), h. 1.

daya manusia harus sigap dan tanggap dalam menghadapi hal ini. Kemampuan dan kompetensi pimpinan sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk digunakan dalam menempatkan karyawan.

b) Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sebaiknya digunakan untuk meningkatkan *skill* karyawan, di samping orientasi budaya perusahaan kepada karyawan baru. Hal ini perlu dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat. Menurut Dessler pelatihan adalah metode yang digunakan organisasi untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya.¹⁰⁵ Sedangkan Daft, mengistilahkan pelatihan adalah pendekatan untuk merubah *mind set* karyawan. Lebih terperinci Daft menjelaskan pelatihan teknis diberikan kepada semua karyawan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, bekerja sama, intelegensi emosional, dan keragaman. Sedangkan pengembangan pada pegawai tingkat pimpinan yaitu untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*, sehingga karyawan pada tingkat ini

¹⁰⁵ Gary Dessler, *op. cit.*, h. 161.

diharapkan dapat memengaruhi orang-orang di perusahaan dalam menghadapi perubahan.¹⁰⁶ Berdasarkan hal-hal di atas maka pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai tersebut sebagai individu. Hal ini jelas akan membawa peningkatan terhadap kinerja organisasi apabila pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan dan pelatihan karyawan dilakukan dengan sistem TNA atau *Training Need Analysis*. TNA adalah analisis kebutuhan pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. Dari TNA ini dapat diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan di masa yang akan datang. Organisasi tidak dapat menentukan pelatihan begitu saja tanpa menganalisis dahulu kebutuhan dan tujuan apa yang ingin dicapai. Penilaian kebutuhan merupakan *road map* untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan *Human Capital Journal*, TNA (*Training Need Analysis*) atau kadang-kadang disebut *Training Need*

¹⁰⁶ Daft, Richard L, *op. cit.*, h. 287.

Assesment merupakan suatu aktivitas penting. Aktivitas tersebut merupakan langkah pertama yang harus dilakukan manajemen *training*.¹⁰⁷

Berdasarkan hal-hal di atas maka pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia disertai dengan TNA yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, terlebih pelatihan dan pengembangan dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

c) Manajemen Karier.

Manajemen karier yang ada di organisasi menjadi suatu kekuatan dalam upaya mendorong individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya. Manajemen karier didefinisikan sebagai mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan SDM masa kini dan masa datang. Prosesnya mengarah pada bagaimana perusahaan mendesain dan melaksanakan program pengembangan karier. Karier adalah proses. Terdapat cara dan jalur untuk mengembangkannya. Perusahaan berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karier yang sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan demi kontribusi dan prestasi kerja prima. Menurut Dessler, perencanaan dan pengembangan karier adalah proses yang disengaja sebagai

¹⁰⁷ Human Capital Journal No. 13 tahun 2012, h. 7.

tahapan seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut berhubungan dengan karier personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan pemenuhan karier.¹⁰⁸ Ahli lain menyatakan bahwa perencanaan karier karyawan, adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.¹⁰⁹

Dengan kata lain, karier adalah serangkaian posisi jabatan yang dimiliki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan kemampuan pimpinan dengan seorang pekerja.

d) Kompensasi dan Penghargaan.

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas menarik, tugas

¹⁰⁸ Gary Dessler, *op. cit.*, h. 210.

¹⁰⁹ Jeffrey Pfeffer *et. al. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi ke-2, h. 281.

yang menantang, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Perencanaan kompensasi perusahaan merupakan strategi yang terkait dengan suatu perusahaan dalam memposisikan tingkat kompensasi yang diberikan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. Selain itu, kompensasi juga menggambarkan bagaimana perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan. Dengan perencanaan kompensasi yang baik, diharapkan karyawan akan dapat dipertahankan terutama karyawan yang memiliki kinerja baik.

4. Pengawasan.

Pengawasan merupakan tindakan penilaian terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh anggota organisasi, apakah pelaksanaannya sesuai dengan rencana. Pelaksanaan kegiatan pengawasan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi dalam organisasi. Kegiatan ini merupakan tindakan korektif terhadap kegiatan masa lampau dan acuan terhadap kegiatan yang akan datang.

Organisasi yang baik harus memiliki sasaran dan sistem mulai dari perencanaan, pengorganisasian, dan peran MSDM yang tepat untuk benar-benar menciptakan karyawan yang berkualitas berkomitmen mengembangkan sistem pelatihan secara berkesinambungan, karier, kompensasi dan penghargaan yang menyelaraskan antara kebutuhan

organisasi dan kemampuan pegawai, serta melakukan pengawasan agar organisasi berjalan sebagaimana mestinya.

Keberhasilan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.¹¹⁰ Untuk menjalankan kegiatan dibutuhkan pemimpin dalam mendorong bawahan melakukan pekerjaan dengan benar.

c. Pemimpin

Terdapat banyak definisi tentang kepemimpinan, antara lain Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.¹¹¹ Sementara itu Kreitner dan Kinicki mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.¹¹² Sedangkan Newstrom memaparkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya dan kemudian memotivasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹¹³

Gibson, Ivancevich, Donnely dan Konopaske, menyatakan bahwa

¹¹⁰ Payaman Simanjuntak, *op. cit.*, h. 17.

¹¹¹ Stephen P. Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behavior* 12th (Canada: Pearson Education, 2007), h. 356.

¹¹² Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 467.

¹¹³ John W. Newstrom, *Organizational Behavior* 13th : *Human Behavior at Work* (New York : Mc Graw-Hill 2011), h. 171

kepemimpinan adalah suatu usaha yang menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan.¹¹⁴

Dari pernyataan di atas banyak kesamaan arti bahwa a) kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya, b) kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut, c) kepemimpinan terjadi antara berbagai tingkat dalam organisasi, dan d) kepemimpinan berfokus pada penyelesaian untuk tujuan bersama.

Dengan merujuk berbagai pendapat para pakar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang menggunakan kekuasaannya untuk melakukan proses memengaruhi, memotivasi dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Mereka dituntut berkemampuan mengenali kekuatan dan kelemahan bawahan, sehingga memudahkan pemimpin mengembangkan serta memberdayakan pertumbuhan dan peningkatan kompetensi karyawan yang berakibat pada pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

¹¹⁴ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *op. cit.*, hh. 193-194.

1. Pemberdayaan.

Menurut Stewart, pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.¹¹⁵ Sedangkan menurut Khan, pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.¹¹⁶ Newstrom dan Davis, memberi pengertian pemberdayaan proses mengidentifikasi dan memberikan dorongan dari kondisi yang tidak kondusif dengan memberikan perasaan (*self efficacy*).¹¹⁷ *Self efficacy* menurut Luthans dan Stajkovic, mengacu pada keyakinan individu (atau konfidensi) mengenai kemampuannya untuk memengaruhi cara individu dalam bereaksi terhadap situasi dan kondisi tertentu. Proses tersebut dapat mengontrol permasalahan yang muncul sehingga dapat 1) membentuk karyawan menguasai pekerjaannya, 2) menghasilkan *role model*, 3) membangkitkan keyakinan/ percaya diri. 4) memberikan dukungan emosional.¹¹⁸

¹¹⁵ Aileen Mitchell Stewart, *Empowering People* (United States: Pitman Publishing, 1994), h. 6-7.

¹¹⁶ Jeffrey Preffer, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-2* (Yogyakarta: Amara Books, 2002), hh. 121-123.

¹¹⁷ John W. Newstrom, Keith Davis, *op. cit.*, hh. 246-247.

¹¹⁸ Fred Luthans, *op.cit.*, h. 338.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan yaitu memberi tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antara manajemen dan karyawan. Ketiga adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Keempat, membuat karyawan percaya diri.

Sharafat Khan menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi¹¹⁹ seperti gambar 2.3.



Gambar 2.3 Proses Pemberdayaan Organisasi

a) *Desire*

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Kegiatan tersebut antara lain : (1) Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, (2) Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja,

¹¹⁹ Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, hh.123-126

(3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja, (4) Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self-control*).

b) Trust

Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain : (1) Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, (2) Menyediakan waktu dan sumber daya mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja, (3) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja yang diraih oleh karyawan, (4) Menyediakan akses informasi yang cukup.

c) Confident

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain : (1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan, (2) Menggali ide dan saran dari karyawan, (3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen, (4) Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

d) *Credibility*

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain : (1) Memandang karyawan sebagai *partner* strategis, (2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan, (3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi, (4) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

e) *Accountability*

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk *accountability* antara lain : (1) Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan, (2) Memberikan tugas dan ukuran yang jelas, (3) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran, (4) Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya, (5) Menyediakan periode dan waktu pemberian.

f) *Communication*

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain : (1) Menetapkan kebijakan *open door communication*, (2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, (3) Menciptakan kesempatan untuk *cross-training* .

Salah satu keterampilan lainnya yang harus dimiliki seorang pimpinan dalam suatu organisasi adalah berkomunikasi secara efektif. Seorang pemimpin harus dapat menyampaikan informasi yang dapat dipahami dengan jelas agar para bawahan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Pemimpin yang tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan para bawahannya tentang pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilaksanakan akan menghadapi suatu kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sebaliknya, apabila para bawahan tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan pimpinannya, maka akan menghadapi kesulitan dalam memperoleh informasi tentang pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Oleh karena itu, komunikasi sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Paparan di atas menggambarkan bahwa dalam menjalankan pemberdayaan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki, memotivasi orang merupakan aspek kunci bagi pimpinan yang efektif, namun pimpinan menghadapi dua tantangan.¹²⁰ Banyak tugas pekerjaan pimpinan direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi-dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan daripada secara proaktif memfokus pada kebutuhan pekerja. Situasi ini membuat frustrasi dan berdampak pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi pimpinan.

Terhadap hal tersebut, pimpinan perlu menambah keahlian-keahlian khusus untuk lebih meningkatkan kinerja bawahannya di organisasi dalam menciptakan iklim kerja kondusif. Keahlian tersebut di antaranya *mentoring* dan *coaching*. Keahlian-keahlian tersebut dapat digunakan ketika memberi *feedback* dalam proses evaluasi kerja dan memberikan motivasi yang dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan seperti yang disampaikan Carss dalam jurnal “*The*

¹²⁰ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 237.

Measurement of Transformational Leadership Skills in the Workplace - The Path towards Innovative and High Performance Teams".¹²¹

2. Coaching

Coaching adalah salah satu keterampilan yang dipergunakan para pimpinan untuk memotivasi dan memunculkan komitmen para bawahan untuk melakukan suatu perubahan target dalam meningkatkan produktivas kerja.¹²² John Whitmore menambahkan bahwa *Coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja lebih tinggi dan merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya.¹²³ Dalam konteks sebagai sebuah gaya untuk mengembangkan staf di kantor, *coaching* dapat diartikan sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh seorang manajer kepada bawahannya untuk melatih dan mengorientasi staf dalam menghadapi lingkungan pekerjaan dan membantunya menghilangkan hambatan agar mencapai kinerja yang optimal. Proses tersebut harus didasari rasa kepercayaan dan keyakinan.

¹²¹ Bradley W. Carss, "The Measurement of Transformational Leadership Skills in the Workplace - The Path towards Innovative and High Performance Teams," *University Fasser Valley*. 2010, h. 8.

¹²² John W. Newstrom, *op, cit.*, h. 188.

¹²³ John Whitmore, *Coaching for Performance* (Jakarta: Buana Ilmu Populer,2006), h.216.

3. *Mentoring*

Mentoring merupakan proses di mana seorang pekerja yang lebih berpengalaman memberikan saran, nasihat, bimbingan, dan meningkatkan pengembangan profesional pekerja baru. Menurut Greenberg dan Baron, kegiatan mentoring adalah seorang *mentor* berpengalaman membimbing pekerja yang lebih baru dalam belajar tentang pekerjaan dan organisasi.

Pekerja kurang berpengalaman yang menerima bantuan *mentor* dinamakan *mentee/ protégé*.¹²⁴ Seorang *mentor* adalah penasehat yang bijak dan dapat dipercaya, seseorang membantu orang lainnya mempelajari sesuatu yang kurang dipelajari dengan baik sebelumnya, lebih lambat, atau tidak sama sekali apabila dibiarkan sendiri. Menurut Robbins dan Judge, seorang *mentor* adalah orang yang membantu orang lain melakukan pertumbuhan pribadi melalui pembelajaran.¹²⁵ Sementara itu, *mentoring* menawarkan nasihat informasi atau bimbingan oleh orang dengan pengalaman yang bermanfaat, keterampilan atau keahlian untuk pengembangan pribadi dan profesional individu lainnya.¹²⁶

¹²⁴ Wibowo, Manajemen Kinerja (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), h. 479.

¹²⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 107.

¹²⁶ Wibowo, *op. cit.*, h. 480.

4. Umpan – Balik

Umpan balik adalah proses yang berkesinambungan dan memusatkan perhatian pada kinerja pekerjaan bukan individu.¹²⁷ Sesi umpan balik ini menjadi penting karena dalam pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan organisasi perlu dimonitor dan dikendalikan, serta untuk mengetahui lebih dini apabila penyimpangan dari rencana. Untuk keperluan tersebut, diperlukan adanya umpan balik dari proses pelaksanaan sampai selesai.

Umpan balik dapat didefinisikan sebagai informasi perilaku tentang masa lalu disampaikan sekarang yang mungkin memengaruhi perilaku di waktu akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab pimpinan dan pekerja. Keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi jelas dan sedang berlangsung.

Pandangan lain mengemukakan bahwa umpan balik merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif. Kinerja setiap orang dimonitor, didata dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik.¹²⁸

Dari pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, umpan balik adalah informasi tentang proses

¹²⁷ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *op. cit.*, h. 219.

¹²⁸ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 250.

pelaksanaan kinerja individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Umpan balik pada tingkat organisasi berkenaan dengan monitoring apakah terjadi deviasi antara rencana dengan pelaksanaan dan memprediksi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila terjadi deviasi, perlu ditetapkan tindakan yang harus dilakukan untuk mengoreksinya sehingga tujuan tetap dapat dicapai.

Umpan balik pada tingkat individu dan kelompok dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan individu atau kelompok tersebut dalam menyelesaikan tugasnya. Apabila kinerja di bawah standar yang telah ditentukan, dapat dilakukan koreksi terhadap perilaku pekerja atau dengan meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

Umpan balik berfungsi ganda bagi mereka yang menerimanya, yaitu fungsi instruksional dan fungsi motivasional. Umpan balik bersifat intruksional apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Sebaliknya, umpan balik bersifat memotivasi apabila digunakan sebagai alat untuk memberikan *reward* atau menjadikan *reward*. Fungsi umpan balik dapat meningkat secara signifikan dengan menyediakan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik. Apabila umpan balik

positif dihargai, akan meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi. Semakin banyak umpan balik diterima anggota organisasi, maka semakin baik. Pada dasarnya umpan balik berjalan secara otomatis dan pemimpin hanya perlu memotivasi.

4. Membangun Tim Kerja untuk Mencapai Kinerja Perusahaan.

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan kinerja tersebut diperlukan perencanaan kinerja yang tersistem dengan baik dan sejumlah sumber daya manusia yang bekerja sama dalam kelompok dan individu untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati.¹²⁹ Setiap individu diharapkan dapat berkontribusi dengan baik untuk menghasilkan kinerja optimal.

a. Kinerja Individu.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyaknya kompetensi individu. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan dalam melakukan kerja.¹³⁰ Menurut Palan, kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku penggambaran motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai – nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang

¹²⁹ Wibowo, *op. cit.*, h. 39.

¹³⁰ Payaman, *op. cit.*, h. 11.

berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.¹³¹ Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu : (1) kemampuan dan keterampilan kerja, (2) motivasi dan etos kerja.¹³² Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan terjadi peningkatan kinerja. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai – nilai agama yang

¹³¹ Palan R., *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: PPM, 2007), h. 6

¹³² Payaman Simanjuntak, *op. cit.*, hh. 11-12.

diamatinya. Motivasi dan etos kerja seseorang dapat diukur dengan menganalisis tiga hal, yaitu (a) pandangan orang yang bersangkutan atas pekerjaan, (b) sikap dalam melakukan pekerjaan, dan (c) sikap hidup produktif.

Dari segi pandangan seseorang atas pekerjaan, banyak orang melihat hanya sekedar kesempatan kerja dan sumber penghasilan. Banyak pekerja tidak merasakan hal tersebut. Dengan demikian, mereka tidak memanfaatkan pekerjaan itu sebagai kesempatan untuk meraih pengalaman kerja, pengetahuan dan keahlian, kesempatan dalam membangun karier dan sarana untuk aktualisasi diri.

b. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran tersebut dimulai dari proses alur kerja, berkoordinasi dengan divisi lain, serta mendapatkan pendelegasian dan pengawasan dari para pimpinan. Proses tersebut menunjukkan pembelajaran individu berjalan baik pada organisasi. Sejalan dengan teori bahwa bukti pembelajaran adalah terjadi perubahan kompetensi karyawan yang berbeda termasuk perubahan berperilaku sebelumnya.¹³³ Sejalan dengan teori Stephen, Greenberg dan Baron juga mengemukakan teori pembelajaran. Keduanya berpendapat bahwa pembelajaran sebagai perubahan relatif permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Pendapat lain dari McShane dan Von Glinow menyatakan bahwa pembelajaran adalah perubahan dalam perilaku

¹³³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 69.

yang relatif permanen (atau kecenderungan lingkungan) yang terjadi sebagai hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan. Dengan kata lain, pembelajaran terjadi ketika interaksi dengan lingkungan mengarah pada perubahan perilaku. Menurut Garvin, pembelajaran organisasi dianggap sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilaku untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar akan lebih cepat mengenal perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu sehingga dapat mencapai keunggulan dalam bersaing.¹³⁴

c. Kinerja Tim

Selain dukungan kinerja individu, dukungan yang lebih berdampak pada kinerja organisasi adalah kinerja tim. Kerjasama tim atau tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual dan menghasilkan sinergi positif melalui usaha terkoordinasi.¹³⁵ Sementara menurut Allen pekerja tim atau tim kerja adalah orang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu

¹³⁴ Siti Makrufah. "Pengaruh Budaya, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *JAMBSP*, Vol. 8 No. 1 – Oktober 2011 78 – 100, h. 6.

¹³⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 406.

mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim dengan sangat jelas.¹³⁶ Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang dilakukan menuntut keterampilan ganda. Sebuah tim adalah sebuah unit yang terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik dan memiliki tujuan bersama.¹³⁷

d. Pencapaian

Pencapaian kerja didefinisikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab bahkan melebihi tanggung jawab yang diberikan. Pencapaian kerja juga adalah sebagai suatu tantangan untuk membuktikan tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar dapat tercapai sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh organisasi. Menurut definisi Mc Clelland, pencapaian merupakan suatu dorongan atau keinginan yang kuat dalam diri individu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standard keberhasilan yang telah ditentukan.¹³⁸

¹³⁶ Jean Alexander Allen, *Strategi Membangun Tim Tangguh* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2004), h. 21.

¹³⁷ Daft Richard L., *op. cit.*, h. 568.

¹³⁸ Unika Prihatsanti, "Hubungan Kepuasan Kerja dan Need For Achievement dengan Kecenderungan Resitance to Change pada Dosen Undip Semarang," *Jurnal Psikologi Undi*, Vol. 8, No.2, Oktober 2010, h. 80.

Pencapaian maksimal individu dan tim kerja untuk mencapai suatu kinerja perusahaan dapat dilaksanakan dengan berbagai hal. Pencapaian yang dilakukan oleh sebuah perusahaan berhubungan dengan kinerja tim yang solid dalam menghasilkan keberhasilan pencapaian kerja, juga adanya dorongan dari individu sendiri.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Berdasarkan tujuan penelitian ini, peneliti ingin menganalisis dan mendeskripsikan tentang intensi voluntary *turnover* karyawan di Trans7 serta dampak terhadap kinerja karyawan Trans7 pada periode 2010-2012. Peneliti juga memilih beberapa referensi jurnal-jurnal terdahulu. Sebagai contoh, yaitu hasil penelitian Dong-Hwan Cho dan Jung-Min Son dalam jurnal "*Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries*", 2012, mengungkapkan bahwa semakin tinggi kepuasan karier, semakin tinggi kepuasan kerja yang karyawan miliki, maka menjadikan intensi *turnover* karyawan rendah. Hal itu terjadi ketika semakin tinggi kecocokan dengan perusahaan dan semakin tinggi *link* yang dimiliki, maka intensi *turnover* karyawan rendah.

Penelitian relevan ditemukan pada penelitian Boondarig Ronra dan Prof. Manat C Haisawat dalam jurnal "*Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts*". Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi faktor yang memengaruhi *employee turnover*,

kepuasan kerja karyawan, dan dampak kepuasan kerja terhadap *employee turnover* sebuah hotel di Thailand. Hasil penelitian Ronra dan Haisawat menemukan bahwa terdapat tiga faktor yang memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan secara keseluruhan, yaitu “*working environment*”, “*growth dan possibillity if growth*” dan “*work itself*”. Penelitian ini juga memaparkan bahwa karyawan yang memiliki tujuan untuk berhenti memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang tidak pernah berpikir untuk pindah kerja.

Temuan lain adalah penelitian yang dilakukan Muhammad Naeem Tariq dan Prof. Dr. Muhammad Ramzan dalam jurnal “*The Impact of Employee Turnover on the Efficiency of the Organization*” bertujuan untuk mengetahui dampak *employee turnover* terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menyampaikan bahwa kinerja organisasi memiliki hubungan negatif dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terkait dengan *employee turnover, work load, work stress, salary, dan family to work conflict*.

Selain itu, penelitian Yassir Siddique dan Naintara Sarfraz Raja dalam jurnal “*Government Employees Turnover Related to Job Embeddedness*” pada tahun 2011 mengungkap variabel *Job embeddedness* dalam organisasi komunitas dan keluarga memiliki hubungan negatif dan memiliki pengaruh yang kuat kepada intensi *turnover*.

Penelitian lain yang relevan dilakukan Mehrasa Heydarian dan Soroosh Abhar dalam jurnal “*Factors Contributing To Employees Turnover Intention*”

pada tahun 2011 di Malaysia. Penelitian ini menjawab faktor yang berkontribusi dalam *turnover* karyawan, adalah komitmen organisasi, *P-O Fit*, *job satisfaction* dan *work stress*.

Tidak kalah pentingnya referensi jurnal Solomon Markos dan M. Sandhya Sridevi yang berjudul "*Employee engagement: The Key to Improving Performance*" di India pada tahun 2010, menemukan hasil perusahaan dengan karyawan *engaged* akan mengurangi kemungkinan tingginya tingkat *turnover* dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan serta peningkatan produktivitas, profit, pengembangan dan kepuasan customer yang baik. Hal sebaliknya terjadi pada perusahaan dengan banyak karyawan *disengaged*. Penelitian yang dilakukan Markos dan Sridevi (2010) juga mengungkapkan beberapa strategi dalam membangun karyawan *engaged*, yaitu (a) rekrutmen efektif dan orientasi program; (b) dimulai dari kepemimpinan yang berkomitmen; (b) meningkatkan *engagement* melalui komunikasi dua arah; (c) memberi kesempatan untuk berkembang; (d) memastikan bahwa karyawan memiliki segala sesuatu yang dibutuhkan untuk bekerja; (e) memberi *training* yang dibutuhkan kepada karyawan; (f) memiliki sistem pemberian *feedback* yang baik; (g) memberi insentif kepada karyawan (*financial & non-financial benefit*); (h) membangun kebudayaan perusahaan yang positif; (i) lebih fokus kepada karyawan dengan performansi yang lebih baik.

Penelitian lokal yang relevan pada industri sejenis dengan penelitian ini dilakukan Irwan Setiawan di Bandung pada tahun 2012 dalam jurnal “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Bandung TV*” Dalam jurnal tersebut ditemukan bahwa tingginya turnover di industri penyiaran mengganggu aktivitas, produktifitas, dan operasional perusahaan. Hal ini menimbulkan permasalahan moral dan psikologis juga bagi karyawan yang masih bekerja. Penelitian yang dilakukan Setiawan (2012) dilakukan kepada 95 responden dengan menggunakan metode *descriptive survey* dan *explanatory survey* untuk mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan serta mendapatkan pemahaman mendalam tentang intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 pada periode 2010-2012. Di satu sisi laju minat pindah karyawan tidak menurun bahkan meningkat, namun di sisi lain performa perusahaan pada periode itu meningkat, oleh sebab itu peneliti ingin melakukan penelitian mengenai minat pindah karyawan, proses keinginan pindah sampai memutuskan pindah ke perusahaan lain. Untuk menjawab hal-hal tersebut, peneliti membagi dalam 4 (empat) sub fokus penelitian sebagai berikut :

1. Penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012.
2. Proses *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012.
3. Peran manajemen sumber daya manusia Trans7 periode 2010-2012.
4. Peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Jumlah karyawan Trans7 pada Oktober 2013 berjumlah 1691 orang tersebar di berbagai lokasi. Mereka menempati lokasi di lingkungan perkantoran Kawasan Terpadu CT Corp pada dua gedung yaitu di Menara Bank Mega lantai 20 dan Gedung Trans TV lantai satu, dua, lima dan enam yang beralamat di Jl. Kapten Tendean No. 12-14A, Jakarta. Selain kedua gedung itu, karyawan Trans7 juga berada di Gedung Trans7 yang memiliki lima lantai. Gedung ini berlokasi di Jl. Kapten Tendean No. 88C. Lokasi ini berdekatan, berseberangan jalan hanya berjarak 400 meter antara Kawasan Terpadu CT Corp dan gedung Trans7.



Gambar 3.1 Foto Menara Bank Mega (sebelah kiri), foto gedung Trans TV (tengah), foto gedung Trans 7 (sebelah kanan).

Lokasi wawancara karyawan Trans7, dilakukan pada lingkungan perkantoran Kawasan Terpadu CT Corp Menara Bank Mega, Gedung Trans

TV, dan Gedung Trans7. Untuk karyawan Ex Trans7 tempat wawancara dilakukan sesuai dengan kesepakatan dan kenyamanan informan karena mereka sudah berada pada perusahaan yang berbeda-beda. Dalam hal ini peneliti memilih partisipan ex karyawan Trans7 yang bekerja di wilayah Jabodetabek.

C. Latar Penelitian

Dalam mendapatkan gambaran yang jelas tentang karakteristik subjek penelitian, peneliti mengumpulkan data perusahaan. *Tag line* Trans7 adalah "Aktif, Cerdas dan Menghibur" dan berkomitmen menyajikan tayangan yang mengutamakan kecerdasan, ketajaman, kehangatan, penuh hiburan serta kepribadian bangsa Indonesia. Trans7 semula bernama TV7 (di bawah naungan Kelompok Kompas Gramedia – KKG). Pada tanggal 22 Maret 2000 keberadaan TV7 telah diumumkan dalam Berita Negara Nomor 8687 sebagai PT Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh dan berdiri dengan izin dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian Jakarta Pusat dengan Nomor 809/BH.09.05/III/2000.

Sejalan dengan perkembangan di dunia pertelevisian di Indonesia dan semakin ketatnya persaingan di bidang tersebut, maka pada 4 Agustus 2006 KKG menjalin hubungan kerja sama (*strategic partnership*) dengan Para Group, yang telah berubah nama menjadi CT Corp. Pada proses selanjutnya,

guna memperkenalkan kepada pemirsa, maka pada 15 Desember 2006 TV7 melakukan *relaunch* dengan berganti logo dan nama menjadi Trans7.

1. Logo



Gambar 3.2 Logo Trans7

Logo Trans7 membentuk empat sisi persegi panjang merefleksikan ketegasan, kepribadian bersahaja akrab dan mudah beradaptasi. Birunya bersinar kuat melambangkan keindahan batu safir yang tak lekang oleh waktu, serta menempatkannya pada posisi terhormat di antara batu-batu berlian lainnya. Perpaduan nama yang mudah diingat, diharapkan membawa Trans7 dapat melebur ke masyarakat Indonesia dan pemirsa. Dengan makna logo yang mengandung harapan mulia dan keabadian, serta kekokohan organisasi berharap dapat mewujudkan visi dan misi Trans7.

Berkaitan dengan karakteristik dunia pertelevisian yang selalu menjunjung perkembangan kreativitas dan inovasi, maka pada 15 Desember 2013 Trans7 menggunakan logo baru. Perusahaan

berharap dengan pergantian logo baru tersebut, Trans7 bisa semakin bersinar.



Gambar 3.3 Logo Baru Trans7

2. Visi dan Misi

a. Visi

Dalam jangka panjang, Trans7 ingin menjadi stasiun televisi terbaik di Indonesia dan di ASEAN. Trans7 juga berkomitmen selalu memberikan yang terbaik bagi *stakeholders* dengan menayangkan program berkualitas dan mempertahankan moral serta budaya kerja yang dapat diterima *stakeholders*.

b. Misi

Trans7 menjadi wadah ide dan aspirasi guna mengedukasi dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Trans7 berkomitmen untuk menjaga keutuhan bangsa serta nilai-nilai demokrasi dengan memperbaharui kualitas tayangan bermoral yang dapat diterima masyarakat dan mitra kerja.

Untuk mewujudkan visi dan misi, perusahaan harus memiliki panduan menjalankan perusahaan, sehingga memudahkan karyawan menjalankan fungsi dan perannya dengan baik dan sesuai nilai-nilai yang dipersyaratkan sebagai berikut :

3. Nilai – Nilai Perusahaan

Menjunjung tinggi nilai-nilai moral, kode etik bisnis dan profesi, yaitu:

- a. Selalu berusaha menjadi terbaik dengan karya kreatif dan edukatif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat
- b. Menghargai perbedaan dan membina kerja sama.
- c. Berorientasi bisnis, mengutamakan kepuasan pelanggan, dan pengembangan sumber daya.

Dalam menciptakan dan memiliki Sumber Daya Manusia yang memiliki nilai-nilai Trans7, perusahaan membuat kompetensi perusahaan sebagai acuan peran SDM berbasis kompetensi. Kompetensi tersebut adalah :

4. Kompetensi Inti

- a. *Integrity* : Bertindak jujur, konsisten, menunjukkan komitmen sesuai dengan norma-norma sosial, etika, nilai-nilai dan peraturan organisasi.

- b. *Achievement Orientation* : Mengarahkan diri untuk bekerja dengan baik atau melampaui suatu standar prestasi, yang berupa peningkatan prestasi diri sendiri (*improvement*); suatu ukuran objektif (*result orientation*); prestasi kerja yang kompetitif (*competitiveness*); sasaran menantang yang ditetapkan orang lain.
- c. *Flexibility*: Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok.
- d. *Continuous Learning* : Secara aktif melakukan pembelajaran dan pengembangan, untuk mencapai target/tujuan dan meningkatkan kinerja secara terus menerus.
- e. *Creativity* : Menerapkan cara – cara baru atau berbeda, membuat solusi atau produk baru, untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.
- f. *Teamwork* : Membangun dan membina kerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari kelompok, untuk bersama-sama mencapai tujuan.
- g. *Customer Focus* : Memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan internal maupun eksternal sebagai fokus utama dari tindakan yang dilakukan.

Keberadaan kompetensi inti perusahaan di atas memudahkan departemen *Human Resource* menjalankan kegiatan rekrutmen, promosi, penilaian kinerja. Selain keterampilan teknis yang dimiliki, kompetensi inti perusahaan tersebut menjadi kamus perilaku seseorang jika ingin sukses di Trans7.

Perpaduan Kompetensi perilaku dan teknis dipadukan dan menjadi acuan dalam merancang karyawan unggulan Trans7, sehingga dapat menghasilkan program-program yang berkualitas.

5. Program

Program-program Trans7 yang disaksikan pemirsa televisi dihasilkan dari dua divisi yaitu Divisi Pemberitaan dan Divisi Produksi. Divisi Pemberitaan memiliki jenis Program Bulletin & *Current Affair* Program yaitu “Redaksi Pagi”, “Redaksi Siang”, “Redaksi Sore” dan “Redaksi Malam”. Program lainnya adalah “Warna”, program mengangkat isu-isu hangat, lugas mengajak perubahan cara pandang dan menginspirasi perempuan melakukan sesuatu yang lebih baik bagi kehidupannya. “Selamat Pagi”, program talkshow ringan di pagi hari dengan kemasan berbeda merupakan tontonan alternatif bagi pemirsa. Sedangkan jenis Program *Magazine & Documentary* menghasilkan program “Jejak Petualang”, petualangan menelusuri keanekaragaman

dan kekayaan budaya nusantara. Program lainnya adalah “Mancing Mania” program dokumenter mengenai dunia memancing, khususnya *sport fishing*. Jenis program pemberitaan *Education & Adventure* adalah program yang mengangkat anak Indonesia sebagai aset bangsa. Trans7 menghadirkan program-program anak yang sarat dengan informasi dan unsur pendidikan, program yang diproduksi, yaitu “Si Bolang (Bocah Petualang)”, “Laptop Si Unyil”, dan “Dunia Binatang”

Program yang dimiliki Trans7 lainnya dihasilkan dari Divisi Produksi, adalah “Opera Van Java” merupakan pertunjukan wayang modern, “*On The Spot*” program informatif menayangkan berbagai hal unik disertai penjelasan ringan.

Hadir dengan program olahraga aksi pembalap kelas dunia dalam “Motor GP”. Tidak ketinggalan program *sport magazine* seperti “One Stop Football”, “SPORT7 Pagi” & “SPORT7 Malam” dan “Highlight Otomotif”. Selain itu, terdapat program “Hitam Putih” sebuah *talk show* yang menyajikan tontonan untuk mengulik kehidupan dan kegiatan artis dan aktor lokal maupun internasional, “Bukan Empat Mata”, suatu wawancara dipandu oleh *Host* dibantu media Laptop menjadikan program ini sebagai karakter hiburan khas Trans7.

Untuk menjalin kedekatan dan berinteraksi langsung dengan pemirsa, meningkatkan *awareness* serta mendukung performa program tersebut, Trans7 juga menyelenggarakan berbagai kegiatan *off air* dalam mengumpulkan ribuan pemirsa di berbagai kota di Indonesia. Program yang diselenggarakan dalam aktivitas *off air* adalah *Roadshow Opera Van Java*, *Nonton Bareng Moto GP*, Jambore Si Bolang, Musik Spesial Hut Jakarta, Hut Kotak, Hut Wali.

Berhasilnya program-program di atas tidak terlepas dari kontribusi para karyawan Trans7 serta dukungan manajemen. Akhir Oktober 2013 ini karyawan Trans7 berjumlah 1691 orang. Mereka menempati gedung yang disewa di kawasan terpadu CT Corp, Jalan Kapten Tendean No.12-14A. Di sana terdapat 2 (dua) gedung, yakni gedung Menara Bank Mega Lantai 20, ditempati oleh Divisi *Sales Marketing* dan Divisi *Programing* yang berjumlah 129 karyawan, sedangkan di Gedung Trans TV, lantai 1 (satu) terdapat ruang *grafis library*, dan ruang editing program, lantai 2 (dua) adalah pusat *on air* yaitu ruang *master control* dan ruang *quality control*, lantai 5 (lima) untuk Divisi Pemberitaan, Departemen IT, Departemen Promo, dan Divisi *Finance*, menempati lantai 6 (enam), mereka berjumlah 530 karyawan. Untuk memenuhi kenyamanan dan keamanan karyawan bekerja manajemen Trans7 menambah satu gedung sekitar 400 meter

dari kawawan CT Corp dan terletak di seberang jalan dan dinamakan gedung Trans7 yang terdiri dari lima lantai. Untuk Lantai dua gedung ini ditempati oleh Divisi HR & GA dan Legal, lantai 3 dan 4 untuk Divisi Produksi, lantai 5 (lima) untuk Departemen *Marketing Public Relations*, serta lantai 1 (satu) berfungsi untuk lobby resepsionis. Jumlah karyawan di gedung Trans7 berjumlah 948 orang.

Untuk 155 karyawan Trans7 lainnya tersebar di berbagai kota seperti Ambon, Bandung, Bengkulu, Cirebon, Denpasar, Jayapura, Joglo, Kediri, Kupang, Makasar, Mamuju, Medan, Palangkaraya, Palembang, Purwokerto, Samarinda, Semarang, Sumedang, Surabaya, Tegal dan Yogyakarta. Mereka adalah karyawan transmisi yang terdiri dari Kepala Stasiun Transmisi, *Operator*, *Office Boy* dan Keamanan.

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Trans 7 pada tahun 2013

No	Divisi	Jumlah	No	Divisi	Jumlah
1	Direktorat	4	6	Production	264
2	Corporate Function	17	7	Production Facilities	403
3	Finance	44	8	Programing	16
4	HR & GS	176	9	Broadcast Operations	252
5	News	402	10	Sales & Marketing	113
Total Keseluruhan					1691

Berdasarkan data per 30 Oktober 2013, jumlah karyawan Trans7 berjumlah 1691 karyawan yang tersebar dalam 10 Divisi. Dengan komposisi, Direktur berjumlah 4 karyawan. Divisi *corporate function* berjumlah 17 karyawan. divisi *finance* berjumlah 44 karyawan, divisi *human resource & general service* berjumlah 176, divisi *news* berjumlah 402 karyawan, divisi *production* berjumlah 264 karyawan, divisi *production facilities* berjumlah 403 karyawan, divisi *programing* berjumlah 16 karyawan, divisi *broadcast operations* berjumlah 252 karyawan, divisi *sales dan marketing* berjumlah 113 karyawan.

Karyawan yang berjumlah 1691 karyawan tersebut, memiliki komposisi usia dan masa kerja seperti yang disampaikan pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Komposisi karyawan Trans 7 berdasarkan usia dan masa kerja pada tahun 2013

USIA	JUMLAH	MASA KERJA	JUMLAH
< 25 tahun	327	0 - 1 tahun	173
26 – 29 tahun	436	1 - 3 tahun	322
30 – 35 tahun	483	3 - 5 tahun	279
36 - 40 tahun	150	> 5 tahun	722
41 - 50 tahun	95		
> 50 tahun	5		

Komposisi karyawan Trans7 berdasarkan usia dikategorikan sebagai berikut, usia kurang dari 25 tahun terdapat 327 karyawan, usia antara 26 tahun – 29 tahun berjumlah 436 karyawan. Pada usia antara 30 tahun – 35 tahun berjumlah 483 karyawan, usia antara 36 tahun – 40 tahun ada 150 karyawan, dan usia antara 41 tahun – 50 tahun terdapat 95 karyawan, serta usia di atas 50 tahun terdapat 5 karyawan ,

Komposisi karyawan Trans7 berdasarkan masa kerja dikategorikan sebagai berikut, masa kerja antara 0 – 1 tahun terdapat 173 karyawan, masa kerja antara 1 – 3 tahun terdapat 322 karyawan, masa kerja antara 3 – 5 tahun terdapat 279 karyawan, dan masa kerja di atas 5 tahun terdapat 722 karyawan.

Dari paparan data di atas menggambarkan pada tahun 2013, jumlah karyawan Trans7 berjumlah 1691 orang sedangkan karyawan berusia dibawah 30 tahun berjumlah 861 orang, hal ini menunjukkan bahwa karyawan Trans7 didominasi 50% oleh Gen Y, dengan masa kerja kurang dari lima tahun.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif karena bermaksud menginvestigasi dan memahami fenomena intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 sehingga peneliti dapat menemukan jawaban apa

yang terjadi, mengapa terjadi, dan bagaimana terjadi intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 seperti yang ditegaskan Finlay dan Ballinger, bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dapat menjawab mengapa dan bagaimana suatu peristiwa terjadi.

¹⁵³ Dalam melaksanakan penelitian, peneliti lebih berfokus pada proses dari pada hasil akhir. Denzin dan Lincoln menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan *brikolase* yaitu serangkaian praktik yang disatupadukan dan disusun secara rapi sehingga menghasilkan solusi bagi persoalan dalam situasi nyata.¹⁵⁴

Penelitian kualitatif, menurutnya menghasilkan sebuah ciptaan yang kompleks, padat, reflektif, dan mirip klip yang mewakili citra, pemahaman, dan interpretasi peneliti mengenai dunia atau fenomena yang sedang dianalisis. Hal itu menunjukkan bahwa penelitian kualitatif pada dasarnya adalah memahami dan memaknai apa yang terjadi pada individu, sebuah masyarakat, atau objek lain. Creswell menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif melibatkan kegiatan penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur penelitian, mengumpulkan data yang

¹⁵³ Finlay, Ballinger, *Research for Allied Health Professionals: Challenging Choices* (Great Britain: Tj International, Ltd, 2006), hh. 3-4.

¹⁵⁴ Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2009), h. 3.

spesifik dari partisipan, menganalisis data dengan mendalam, serta melakukan penyelidikan secara subjektif.¹⁵⁵

Peneliti tidak menempatkan kasus intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012 tersebut mewakili dari kasus lain, melainkan memunculkan kekhususan dan keunikan dari kasus tersebut secara utuh. Berdasarkan karakteristik data yang dikumpulkan dalam disertasi ini, digunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study research*), yaitu mencoba mempelajari suatu fenomena kasus dalam konteks yang nyata di Trans7 tentang intensi *voluntary turnover* karyawan pada periode 2010-2012. Kasus intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 adalah sebagai kasus/fenomena khusus yang hadir dalam suatu konteks yang ada dalam suatu waktu, tempat dan kondisi tertentu.¹⁵⁶ Kasus ini menceritakan tentang meningkatnya intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 dalam kurun waktu 2010-2012, padahal sejumlah upaya sudah dilakukan manajemen untuk menahan laju *turnover* karyawan. Suatu hal yang menarik dan perlu dikaji serta ditelaah lebih mendalam bahwa seiring dengan meningkatnya intensi *voluntary turnover* karyawan, kinerja perusahaan pada saat itu juga meningkat.

¹⁵⁵ John W. Creswell, *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* Edisi ke-3 (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2010), h. 4.

¹⁵⁶ Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia* (Depok : LPSP3, 2011), h. 124.

Untuk mempermudah mendapatkan gambaran fenomena tersebut dari penelitian ini, metode dan prosedur penelitian menggunakan desain penelitian studi kasus yang dipaparkan oleh Yin, dengan beberapa tahapan sebagai berikut ¹⁵⁷ : 1) Pertanyaan studi (*Study Question*); 2) Dalil-dalil studi atau kerangka kerja teoritis (*Study proportion*); 3) Identifikasi unit-unit analisa (*Identification of the unit of analysis*); 4) Hubungan logis data dengan dalil-dalil (atau teori) (*The logical linking*); 5) Kriteria untuk menafsirkan temuan-temuan (*The criteria for interpreting the findings*). Kelima tahapan tersebut kemudian menjadi acuan peneliti untuk memulai penelitian dengan tahapan sebagai berikut:

1. Sebelum membuat serangkaian pertanyaan, peneliti mengawali dengan melakukan kajian literatur yakni membaca jurnal-jurnal yang berkaitan dengan minat pindah karyawan baik pada industri serupa atau industri lain untuk menambah wawasan peneliti terhadap permasalahan. Peneliti melakukan hal tersebut karena ingin mengetahui metode penelitian serupa sebelumnya dan kaitannya dengan riset yang sedang dilakukan sehingga memudahkan peneliti memunculkan pertanyaan penelitian serta menunjukkan ketika ada perkembangan pengetahuan baru. Seperti yang disampaikan oleh Neuman bahwa, *review* yang baik dapat menunjukkan apakah riset

¹⁵⁷ Robert K. Yin, *Studi Kasus & Desain Penelitian* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012), h. 29.

yang dilakukan relevan dengan *body of knowledge* yang ada dan sekaligus dapat menciptakan koherensi dan meringkas “*what is known in an area*” . Literatur *review* yang didapat dari kajian jurnal yang relevan memudahkan peneliti untuk mengelompokkan dan menyintesis hasil-hasil penelitian yang berbeda. Dari hasil tersebut menunjukkan apa yang sudah dilakukan dan apa yang belum dilakukan. Terhadap hasil review tersebut dapat membantu peneliti dalam menceritakan sesuatu yang telah ditemukan, sehingga peneliti memperoleh manfaat dari yang telah dikerjakan orang lain.¹⁵⁸ Dengan menyelesaikan dua tahapan proses tersebut peneliti telah mendefinisikan dan melakukan rancangan penelitian. Hasil kajian literatur, dokumentasi, observasi, dan wawancara awal digunakan peneliti untuk membuat pedoman wawancara. Pedoman wawancara ini digunakan oleh peneliti ketika mewawancarai informan di lokasi yang sudah ditentukan.

2. Peneliti mempelajari, mengumpulkan, menganalisa data-data yang berkaitan dengan penyebab minat pindah karyawan Trans7 atas keinginannya sendiri. Data tersebut terdiri dari data statistik berkaitan dengan *turnover* karyawan Trans7, data *exit interview* karyawan periode 2010-2012, serta jawaban kuesioner *employee*

¹⁵⁸ Lawrence Neuman, *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches* (Boston: MA: Allyn and Bacon, 2003), hh. 112-113.

opinion survey tahun 2013. Peneliti juga mempelajari data-data peran sumber daya manusia secara terintegrasi dan terperinci mengenai sistem kerja, budaya perusahaan, kompetensi inti perusahaan dan nilai-nilai perusahaan serta struktur organisasi Trans7. Selain itu, penulis juga melakukan observasi pada berbagai kegiatan karyawan Trans7, seperti kegiatan pelatihan, diskusi, rapat operasional, rapat panel *performance appraisal*, serta kegiatan informal, seperti *outbond* dengan berbagai divisi.

3. Tahap berikutnya peneliti melakukan observasi awal dengan beberapa karyawan Trans7 yang menjalani proses *turnover*, karyawan dan beberapa karyawan ex karyawan Trans7. Peneliti juga melakukan diskusi dengan tim *Human Resources Development* para tim *recruitment*, *learning development*, *organization development*, serta beberapa pimpinan di Trans7 untuk mendapatkan hasil pengamatan dan pengalaman mereka terhadap fenomena *voluntary turnover*. Hasil informasi dan diskusi dengan berbagai pihak internal menjadi data, sehingga akan menjadi multi sumber dokumen bagi peneliti. Untuk mendapatkan arahan dan ketajaman terhadap permasalahan tersebut, peneliti melakukan diskusi dengan para promotor dan co promotor untuk mendapatkan *insight* penelitian tersebut dan persetujuan terhadap permasalahan

turnover untuk dijadikan bahan penelitian. Pada tahap ini peneliti menentukan fokus dan sub fokus yang akan diteliti.

4. Peneliti membuat proposisi penelitian dan menetapkan unit – unit analisis dari awal yang telah dipilih oleh peneliti sebagai penelitian studi kasus. Kemudian peneliti juga merangkai logikanya dengan pertanyaan penelitian, proposisi dan unit analisisnya. Proposisi sangat diperlukan guna mengidentifikasi informasi yang relevan terkait dengan permasalahan intensi *voluntary turnover* karyawan. Tanpa proposisi, peneliti akan mudah tergoda mengumpulkan segala sesuatu yang tidak diperlukan.¹⁵⁹ Pada tahapan ini, peneliti membuat pertanyaan-pertanyaan menunjuk kepada kasus intensi *voluntary turnover* karyawan. Lebih terperinci sejumlah pertanyaan tersebut menunjuk tentang apa penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7, bagaimana proses intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7, bagaimana peranan manajemen Trans7 mengelola fenomena intensi *voluntary turnover*, dan bagaimana peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012.
5. Peneliti kemudian melakukan pengumpulan dan analisis data. Pada kegiatan ini peneliti mempersiapkan mental dan melatih

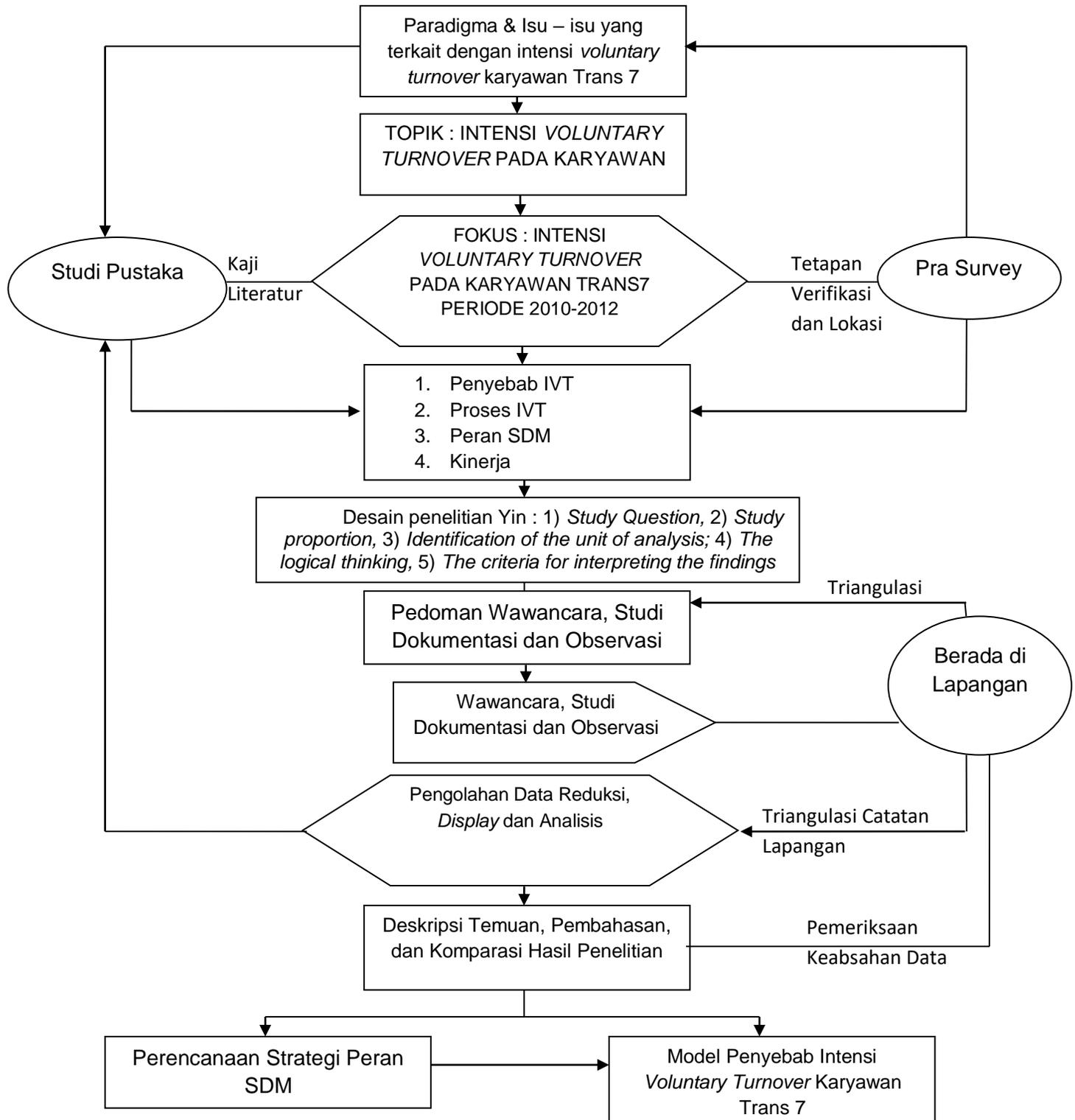
¹⁵⁹ Robert K. Yin, *op. cit.*, h. 31.

keterampilan mendengar dan bertanya. Karena peneliti berprofesi sebagai seorang *Coach*, kedua keterampilan tersebut sering dilatih oleh peneliti, sehingga keterampilan tersebut memudahkan peneliti melakukan *interview*. Persiapan lainnya adalah seperangkat pedoman wawancara dan media untuk mempermudah dalam melakukan penelitian lanjutan seperti alat perekam, *camera*, *handphone*, daftar alamat partisipan, *ballpoint*, memo serta alat penunjang lainnya. Selama mengadakan penelitian selain kata-kata yang dirangkum dari tindak tanduk informan juga diobservasi sebagai pelengkap informasi yang dianalisis. Dalam proses ini peneliti mengamati hal yang dilihat, karena kebutuhan menjaga keutuhan konteks untuk keperluan pemahaman. Tugas peneliti adalah mengumpulkan data dan menyajikannya sedemikian rupa, sehingga para informannya dibiarkan berbicara sendiri. Adapun interpretasi peneliti ditujukan untuk menghadirkan pemahaman yang lebih objektif atas kenyataan tersebut.

6. Langkah selanjutnya adalah mengecek kembali konsep atau teori yang telah dibangun pada tahap pertama penelitian. Peneliti menganalisa dan memaknai hasil data yang telah terkumpul. Peneliti melakukan perpanjangan wawancara ketika mendapatkan data yang kurang mewakili tujuan penelitian. Teori-teori yang telah

ditulis sebelumnya ditinjau kembali untuk ditambah atau dikurangi, begitu juga terhadap dokumen penunjang yang diperlukan akan dilengkapi sesuai dengan kebutuhan dan hasil daripada penelitian.

7. Pada proses pengolahan data, peneliti melakukan reduksi data secara manual. Peneliti melakukan pengorganisasian data melalui beberapa cara: 1) membangun sebuah matrik atau tabel sumber, 2) membuat catatan reflektif hasil wawancara, 3) melakukan proses pengkodean, 4) mengklasifikasikan keseluruhan data sesuai dengan kode, 5) membagi atau memilah data ke dalam segmen-segmen, 6) menamai segmen dengan sub tema, 7) mencocokkan sub tema dengan tema.



Gambar 3.4 Desain Penelitian

E. Data dan Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong, sumber utama data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu jenis data dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.¹⁶⁰ Hal di atas dinyatakan oleh Patton:

*Qualitative findings grow out of three kinds of data collection (1) in dept-interview, open-ended interviews; (2) direct observation; and (3) written documents. Interviews yield direct quotations from people about their experiences, opinions, feelings, and knowledge. The data from observations consist of detailed description of people's activities, behaviour, actions, and full range of interpersonal interactions and organizational processes that are part of observable human experience. Document analysis includes studying experts, quotations, or entire passages from organizational, clinical or program records, memoranda and corinformances, official publications and reports, personal diaries; and open-ended written responses to questionnaires and surveys.*¹⁶¹

Sejalan dengan pendapat di atas, penelitian ini menggunakan sejumlah data-data yang berkaitan dan diperlukan mulai dari (1) data statistik, (2) kata-kata, dan perilaku informan dokumen tertulis, (3) dokumen dan form (4) foto-foto, (5) memo, (6) catatan di lapangan, (7) hasil wawancara dari informan.

¹⁶⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rodaskarya, 2013), h. 157.

¹⁶¹ Michael Q. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods* (Thousand Oaks: Sage Publication, 2002), h. 4.

1. Data statistik, merupakan sekumpulan bahan tertulis yang berkaitan dengan data *turnover* karyawan 2006 sampai dengan 2012 dan data jumlah karyawan masuk periode 2006 sampai dengan 2012. Walaupun penelitian studi kasus ini dibatasi dari periode tahun 2010 sampai 2012, namun data karyawan masuk dan keluar sebelum periode tersebut dibutuhkan sebagai bahan tambahan untuk dianalisis peneliti. Data-data terkait dengan peran kegiatan pengembangan SDM langsung maupun tidak langsung, tentang rekrutmen, *training*, promosi, penghargaan yang dijalankan oleh manajemen Trans7 serta data hasil *employee opinion survey*. Data ini menginformasikan jumlah persentase karyawan yang masih *engage* terhadap perusahaan, dengan indikator kebutuhan dasar, dukungan manajemen, *sense belongings* dan kesempatan mengembangkan diri. Data ini sangat membantu peneliti menghadirkan pertanyaan-pertanyaan untuk mengkaji lebih jauh penyebab *turnover* di Trans7. Data lain adalah data yang menunjukkan hasil kinerja Trans7 dalam membuat sejumlah program, prestasi, dan hasil penjualan.
2. Kata-kata yang disertai tindakan baik langsung atau tidak langsung yang diperoleh melalui proses wawancara, partisipasi, dan observasi. Jenis atau bentuk data berupa kata-kata dalam bentuk narasi ini diperoleh dari Kepala Divisi, Kepala Departemen, Kepala Seksi juga

Tim *Human Resources Development* serta karyawan yang mengajukan *exit interview*. Dalam hal tindakan, dapat diperoleh melalui partisipasi dan observasi. Tindakan yang diamati dimulai dari kegiatan *assessment* dan *training, outbond, juga meeting*.

3. Dokumen dan Form, dalam hal ini dokumen dan form rekapitulasi *exit interview* karyawan 2010 sampai 2012. *Exit interview* adalah form yang diisi oleh karyawan ketika akan mengundurkan diri. Dalam form tersebut tertera pertanyaan yang dijawab oleh karyawan tentang alasan karyawan mengundurkan diri, saran untuk perbaikan perusahaan dan keterangan bahwa karyawan tersebut sudah menyelesaikan semua urusan administrasi pada perusahaan.
4. Memo yang berhubungan surat-surat keputusan, di antaranya penyelenggaraan kenaikan bonus dan gaji, kenaikan tunjangan jabatan, *employee of the year*, serta sumber data lainnya yang terkait dalam penelitian ini
5. Foto, adalah foto-foto yang terkait dengan kegiatan peran SDM, pencarian data di lapangan dan foto bersama para informan.
6. Catatan di lapangan, merupakan situasi yang berhubungan dengan kegiatan peran MSDM, baik situasi sebelum maupun pada saat penelitian berlangsung, seperti memantau situasi rapat operational, situasi rekrutmen, psikotes yang diperoleh melalui partisipasi dan

observasi, serta peristiwa yang diamati dari kejadian yang dialami pada kasus yang sedang diteliti. Kejadian yang harus dianalisis adalah kejadian yang menunjukkan ada keterhubungan dengan substansi masalah penelitian. Kejadian-kejadian tersebut bisa bersifat rutin maupun insidentil untuk melengkapi data lainnya.

7. Data dari informan dalam bentuk wawancara mendalam, merupakan penggambaran secara rinci dan pengungkapan penyebab minat pindah karyawan Trans7 atas keinginannya sendiri periode 2010-2012 terkait dengan yang ingin diketahui oleh peneliti.

Data primer dan data sekunder dalam penelitian ini, yaitu informasi dalam bentuk kata-kata berupa narasi, tindakan, dokumen, situasi, dan peristiwa tentang peran dan pelaksanaan manajemen SDM. Data primer yang dikumpulkan mencakup persepsi dan pemahaman informan serta deskripsi lainnya yang berkaitan dengan penyebab intensi *voluntary turnover* dan peran MSDM Trans7. Data sekunder meliputi berkas memo yang mendukung pelaksanaan sistem SDM di tempat penelitian. Data-data tersebut diperoleh dari berbagai sumber terpercaya, yang meliputi jajaran pimpinan dan karyawan Trans7, serta pemangku kepentingan lainnya yang dilakukan secara bijak sesuai dengan kebutuhan.

Sumber data penelitian adalah peristiwa, objek, dan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan persoalan *voluntary turnover* serta peran MSDM dan

pengembangannya. Untuk memotret peristiwa, objek dan tindakan-tindakan tersebut maka diperlukan informan yang representatif, yaitu orang yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan sistem SDM yang dimulai dari pimpinan, tim *HR Development*, karyawan Trans7 dan mantan karyawan Trans7.

Dengan demikian informan adalah sumber data/informasi yang bertujuan melengkapi dan memverifikasi catatan dan kesimpulan yang dibuat peneliti. Pemilihan informan ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan *purposive sampling* yang terstratifikasi artinya sampel ditetapkan dari awal, dan dikategorikan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan dipilih karena informan bisa memberikan keterangan yang dibutuhkan berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, namun jumlah informan akan bertambah sesuai tujuan penelitian.¹⁶² Dalam penelitian ini teknik *snow ball sampling* dilakukan apabila dalam pengumpulan data tidak cukup hanya dari satu informan, maka dikumpulkan juga data dari sumber-sumber lain yang kompeten.

¹⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 85.

Kategori Informan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karyawan yang eks-Trans7 bekerja dalam rentang waktu 2010 sampai 2012 dan sekarang bekerja di perusahaan lain. Karyawan eks-Trans7 akan dipilih berdasarkan 3 (tiga) kategori, untuk eks-Trans7 klasifikasi dibagi sebagai berikut: (1) karyawan yang masa kerjanya di bawah 1 (satu) tahun, karyawan berkategori ini dipilih menjadi informan karena jumlah paling besar yang mengundurkan diri dalam periode tahun 2010-2012 dan tidak menunjukkan penurunan, (2) karyawan yang termasuk kategori unggul dan (3) karyawan yang memiliki posisi pemimpin. Sedangkan dua kategori ini dipilih karena jumlahnya pada periode 2010-2012 makin meningkat.
2. Karyawan Trans7 dengan pembagian klasifikasi sebagai berikut: (1) karyawan yang telah menjabat posisi pemimpin dari periode 2010 – 2012, (2) karyawan yang mengalami promosi pada periode 2010 – 2012, dan (3) karyawan yang sudah memasuki masa kerja lebih dari 1 tahun.
3. Karyawan Trans7 yang sedang menjalani proses pengunduran diri. Karyawan ini dipilih oleh peneliti, karena mereka bergabung di Trans7 sebelum periode 2012, sehingga mereka punya pengalaman dan dapat memberikan informasi tentang peran sumber daya manusia dan penyebab serta proses intensi *voluntary turnover* karyawan. Mereka

memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informasi penelitian.

4. Karyawan Trans7 yang memiliki pengalaman mengundurkan diri dari Trans7, kemudian bekerja di perusahaan lain dan kembali lagi bergabung dengan Trans7. Untuk kategori ini, mereka dipilih karena terlibat langsung pernah mengundurkan diri. Mereka memiliki pengalaman proses pengunduran diri, dan juga proses perbandingan peran sumber daya manusia di perusahaan terdahulu.

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan dan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi ke dalam beberapa teknik. Peneliti membagi dalam empat kelompok yaitu: (1) observasi, (2) wawancara; (3) dokumentasi, dan (4) material audiovisual.¹⁶³

1. Observasi

Peneliti mulai melakukan observasi pada tahap awal bersamaan dengan survei pendahuluan tentang profil informan. Peneliti mengikuti kegiatan-kegiatan di antaranya kegiatan *assesment* dan *training*, *outbond*, dan *meeting*. Peneliti juga terlibat langsung dalam beberapa kegiatan *training* dan *meeting* untuk mendapatkan gambaran peran

¹⁶³ John W. Creswell, *op. cit.*, hh. 266-270.

SDM Trans7. Peneliti juga mengamati kegiatan *employee opinion survey* di mana kegiatan tersebut adalah sebuah kegiatan yang dilakukan oleh internal *Human Resources* untuk mengetahui faktor-faktor yang mengikat karyawan untuk tetap bekerja di Trans7. Semua kegiatan tersebut memudahkan peneliti untuk mengetahui, mendengar, merasakan dan mengukur kondisi yang terjadi berkaitan dengan kasus yang sedang diteliti. Untuk melengkapi observasi, peneliti juga memerhatikan tindak-tanduk serta gerakan informan dalam melakukan wawancara.¹⁶⁴

Untuk memperoleh data yang lebih akurat, peneliti melakukan perekaman data terhadap objek atau subjek observasi dengan metode *behavioral checklist*. Pengambilan gambar atau foto dokumentasi atas perilaku dan kegiatan-kegiatan yang dipandang relevan dengan masalah dan pertanyaan penelitian. Pengambilan gambar atau foto pada suatu lokasi, melibatkan pelaku dan menggambarkan kegiatan di dalam objek penelitian yang dilakukan atas persetujuan pihak yang diobservasi dan pihak yang memiliki otoritas atas *setting* sosial tersebut. Untuk mempermudah di lapangan, maka peneliti melakukan observasi dengan pedoman observasi seperti terlampir pada lampiran dalam tabel 2.1.

¹⁶⁴ Sugiyono, *op. cit.*, h. 229.

2. Wawancara

Wawancara menjadi salah satu syarat teknik dan prosedur pengumpulan data.

Wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus karena studi kasus umumnya berkenaan dengan urusan kemanusiaan. Urusan-urusan kemanusiaan harus dilaporkan dan diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai, dan para informan yang mempunyai informasi dapat memberikan keterangan-keterangan penting dengan baik ke dalam situasi yang berkaitan.¹⁶⁵

Peneliti melakukan serangkaian wawancara yang diajukan kepada karyawan Ex Trans7 periode 2010-2012. Dari kegiatan tersebut diharapkan peneliti akan mengetahui pengalaman para karyawan selama bekerja di Trans7 dan memahami makna dari kejadian yang dirasakan dari karyawan atau sekelompok karyawan dengan berbagai penyebab permasalahan seperti kepuasan kerja, budaya, komitmen perusahaan, keseimbangan kerja atau seputar hal sosial lainnya seperti yang ditegaskan Creswell bahwa penelitian kualitatif merupakan pendekatan mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau tentang kemanusiaan.¹⁶⁶

Berbagai pertanyaan diajukan kepada karyawan ex Trans7 untuk mengetahui proses dari awal ketertarikan mereka untuk pindah sampai

¹⁶⁵ Robert K. Yin, *op. cit.*, h. 111.

¹⁶⁶ John W. Creswell, *op. cit.*, h. 4.

memutuskan pindah ke perusahaan lain, mengetahui pengalaman mereka selama bekerja di Trans7, memahami alasan mereka untuk pindah ke perusahaan lain. Tidak saja kepada karyawan yang Ex Trans7, kepada karyawan yang pernah keluar dan bergabung lagi di Trans7, serta karyawan yang sedang menjalani proses *turnover* menjadi pilihan informan untuk diwawancara.

Peneliti juga mengajukan pertanyaan kepada karyawan Trans7 yang telah bekerja sejak tahun 2010 sampai sekarang di Trans7 dengan pertanyaan yang berbeda. Peneliti ingin menggali alasan, kebutuhan, motif dan kepentingan mereka tetap berada di Trans7. Untuk melengkapi jawaban sub fokus lainnya, peneliti juga akan melakukan wawancara terstruktur dan semi terstruktur yang lebih terperinci mengenai peran karyawan Trans7 dan bagaimana karyawan Trans7 yang *existing* dapat berkontribusi terhadap perusahaan ketika mereka kehilangan teman sebagai individu atau sebagai tim kerja. Untuk mendapatkan gambaran yang terjadi sebenarnya, peneliti juga akan menggali nilai-nilai yang selaras antara karyawan dengan perusahaan atau sebaliknya dari para karyawan dan ex karyawan Trans7, komitmen perusahaan, atau peristiwa-peristiwa yang tidak berkaitan langsung namun membawa dampak intensi voluntary karyawan Trans7.

Dalam wawancara terstruktur, peneliti menggunakan pedoman wawancara, serta mencantumkan kategori/sub-kategori. Pedoman

wawancara merupakan pedoman bagi peneliti tentang aspek-aspek apa yang harus dibahas, sekaligus menjadi *check list* apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Dengan pedoman wawancara membantu peneliti untuk menjabarkan secara kongkrit dalam kalimat tanya dan sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung.

Dalam melakukan wawancara peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan informan. Peneliti merasa penting melakukan wawancara semi terstruktur ketika peneliti ingin menanyakan saran dan ide dari informan baik karyawan Trans7 dan Ex karyawan Trans7 untuk memperkaya sumber data yang diperlukan. Melalui pengalaman dan pembelajaran terdahulu dari Ex karyawan Trans7 dikomparasi dengan pengalaman dan pembelajaran di perusahaan baru tentunya akan memberikan perspektif baru bagi peneliti, sedangkan ide dan saran dari karyawan Trans7 memudahkan peneliti mengeksplorasi sehingga dapat memperdalam dan mempertajam kajian penelitian ini.

Kegiatan wawancara ini dicatat dan direkam oleh peneliti dengan menggunakan *digital voice recorder* dan video yang disiapkan peneliti sejak awal dan hal ini diberitahukan kepada informan. Sebelum proses wawancara berlangsung peneliti meminta kesediaan informan mengizinkan bahwa pembicaraan ini akan direkam dan ditulis untuk kepentingan kajian ilmiah.

Beberapa informan merasa tidak nyaman dengan penggunaan perekam tersebut sehingga mengakibatkan informasi yang diberikan tidak terbuka. Pada kondisi demikian, peneliti mencatat wawancara sambil menyimak penuturan informan. Peneliti juga mengkonfirmasi ulang (*member check*) catatan wawancara kepada informan dan key informan. Hasil rekaman wawancara kemudian akan dideskripsikan dalam catatan lapangan wawancara sebagaimana format yang tertera dalam lampiran pada table 3.4.

3. Dokumen

Penggalan data berupa dokumen dalam studi dokumentasi. dilakukan terhadap data sekunder yang banyak mendukung dan berkaitan dengan data primer. Dokumen-dokumen yang dikaji ada yang bersifat rahasia bagi perusahaan Trans7, di antaranya memo kenaikan gaji, bonus, surat keputusan *Employee of the year*. Oleh karena itu, peneliti meminta persetujuan terlebih dahulu untuk menggunakan dokumen yang dimaksud. Dokumen tersebut diperlukan untuk digandakan dan dijadikan bukti pelengkap data hasil pengamatan (observasi) dan wawancara. Untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi dan mengumpulkan dokumentasi, peneliti membuat pedoman Studi Dokumentasi seperti terlampir pada lampiran pada tabel 3.5.

G. Instrumen Penelitian

Peneliti menganalisis data dan memahami makna yang terkandung dalam data langsung di lapangan dan menentukan macam dan jumlah data yang dikumpulkan untuk menguji hasil sementara atas dasar data yang telah dianalisis, bukan jawaban sementara yang bersifat teoritis seperti dalam kuantitatif. Pengumpulan dikerjakan sendiri oleh peneliti (*human instrument*). Sebagai *human instrument*, peneliti mengobservasi perilaku dan mempertajam keahlian yang diperlukan bagi observasi dan wawancara tatap muka secara langsung.¹⁶⁷

Peneliti menyiapkan pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, dan pedoman observasi untuk memudahkan peneliti bertindak sebagai *human instrument* dalam menjaga objektivitas peneliti. Objektivitas tersebut dapat dicapai dengan kenetralan peneliti. Data penelitian kualitatif menunjukkan objektivitas dengan konfirmabilitas data. Konfirmabilitas data sangat tergantung peneliti. Peneliti tidak membawa praduga positif atau praduga negatif terhadap informasi yang akan atau sedang dikumpulkan.

Dalam memonitor langkah-langkah dengan baik maka peneliti menyiapkan sebuah desain instrumen penelitian dengan penyelidikan naturalistik. Hal ini disebabkan karena di samping konteks yang natural, terdapat dua hal utama yang memengaruhi kualitas data hasil penelitian

¹⁶⁷ John W. Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (London: Sage Publications, 2003), h. 182.

kualitatif, yakni: 1) kualitas instrumen penelitian; dan 2) kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data yang berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Untuk memudahkan peneliti melakukan penelitian maka dibuat terlebih dahulu tabel matrik dan alat pengumpulan data yang ditampilkan pada tabel 3.6. yang digunakan sebagai pedoman penelitian. Pedoman penelitian adalah suatu pedoman yang dipakai dalam menggali data dan fakta terkait permasalahan atau fokus penelitian yang dirumuskan dalam masalah penelitian.

Tabel 3.6 Matrik dan Alat Pengumpulan Data

Tujuan Berdasarkan Fokus Penelitian	Data Primer			Data Sekunder
	Wawancara	Observasi	Dokumentasi	
<ul style="list-style-type: none"> • Menelusuri penyebab ketidakpuasan karyawan. • Mengetahui motivasi karyawan mengundurkan diri dari perusahaan. • Mengetahui kebutuhan karyawan untuk terikat pada organisasi. • Mengetahui nilai karyawan yang sesuai maupun tidak sesuai dengan nilai organisasi. • Menelusuri peran budaya organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan. • Menelusuri peran komitmen organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: Pedoman Wawancara (buku catatan, digital voice recorder dan digital camera) • Jenis: Wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman) • Jenis pertanyaan: 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: Pedoman Observasi (catatan lapangan, digital camera dan video camera/ handycam). • Metode: Observasi tak terstruktur. • Lokasi: sesuai dengan kegiatan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: Pedoman Studi Dokumentasi (fotocopy, <i>scanner</i>, dan komputer). • Jenis Dokumen: Dokumen resmi, Foto, Data statistik dan Data kuantitatif lainnya. • Bentuk Dokumentasi: Copy 	<ul style="list-style-type: none"> • Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait dengan fokus penelitian Intensi <i>Voluntary Turnover</i> pada karyawan Trans7.

<p>berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menelusuri peran <i>work life balance</i>. berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan. 	<p>Pendapat/nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informan: Karyawan Trans7, Ex Karyawan Trans7, Karyawan dalam proses <i>exit interview</i> Karyawan keluar masuk. Sample: <i>purposive</i> dan <i>snowball</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu: Disesuaikan dengan kebutuhan data. • Prosedur: Foto dan/atau rekam video kegiatan, dan buat catatan lapangan. 	<p>dokumen, File, Foto, Memos, <i>Image Capture</i>.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Menelusuri tahapan proses atau mekanisme pengunduran diri karyawan. • Menelusuri peran dan fungsi organisasi dalam setiap pelaksanaan peran MSDM. • Menelusuri peran organisasi yang terlibat langsung dalam mempertahankan karyawan.. • Menelusuri fungsi dan peran pimpinan dalam melakukan fungsi manajemen. • Menelusuri peran pimpinan berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan. • Mengetahui peran karyawan dalam berkontribusi pada perusahaan. • Menelusuri peranan <i>teamwork</i> berkaitan dengan fenomena <i>turnover</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: Pedoman Wawancara (buku catatan, digital voice recorder dan digital camera) • Jenis: Wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman) • Jenis pertanyaan: Pendapat/nilai • Informan: Karyawan Trans7, Ex Karyawan Trans7, Karyawan dalam proses <i>exit interview</i> Karyawan keluar masuk. Sample: <i>purposive</i> dan <i>snowball</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: Pedoman Observasi (catatan lapangan, digital camera dan video camera/ handycam). • Metode: Observasi tak terstruktur. • Lokasi: sesuai dengan kegiatan. • Waktu: Disesuaikan dengan kebutuhan data. • Prosedur: Foto dan/atau rekam video kegiatan, dan buat catatan lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: Pedoman Studi Dokumentasi (fotocopy, scanner, dan komputer) • Jenis Dokumen: Dokumen resmi, Foto, Data statistik dan Data kuantitatif lainnya. • Bentuk Dokumentasi: Copy dokumen, File, Foto, Memos, <i>Image Capture</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait dengan fokus penelitian Intensi <i>Voluntary Turnover</i> pada karyawan Trans7.

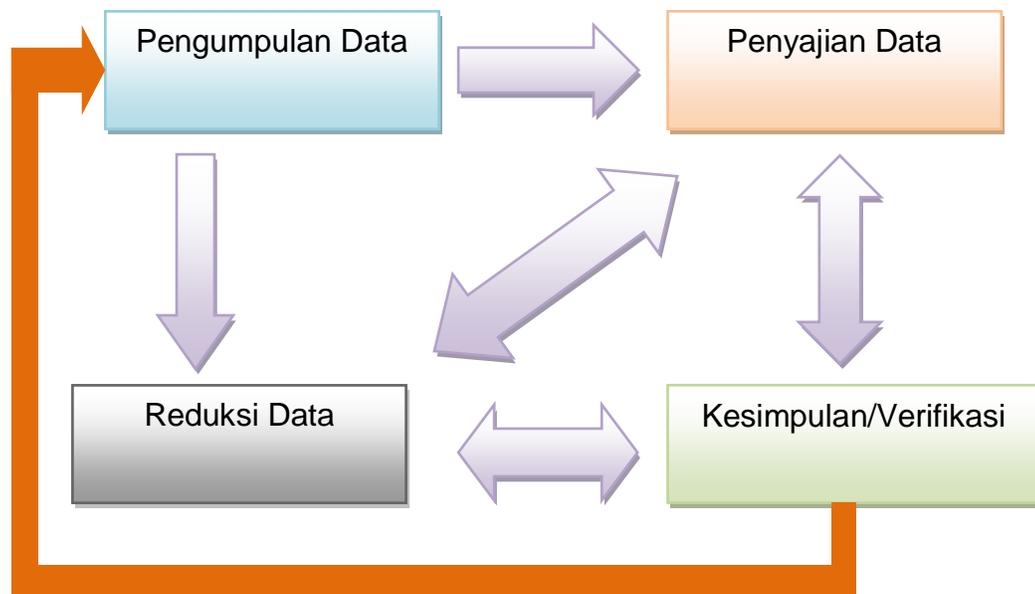
H. Prosedur Analisis Data

Untuk menganalisis penelitian ini dengan baik, pendekatan prosedur analisis dalam penelitian ini diawali dengan pendekatan awal melalui strategi yang diutarakan oleh Yin. Data yang terorganisir dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan berbagai teknik yang dideskripsikan dan dianalisis untuk mengetahui konstruksi pikiran para pelaku dalam membangun sebuah fenomena dengan strategi umum dalam melakukan analisis data yang dibedakan ke dalam dua kategori: (1) mendasarkan pada proposisi teoretis dan (2) mengembangkan studi kasus. Strategi pertama mendasar pada proposisi teoretis berarti mengembangkan rencana penelitian berdasarkan proposisi teoritis. Berdasarkan proposisi, teori ini akan diketahui urutan-urutan peristiwa yang akan diteliti dan selanjutnya menyusun pertanyaan-pertanyaan untuk mengungkapkan keterkaitan peristiwa tersebut.¹⁶⁸ Strategi berikutnya adalah mengembangkan studi kasus berarti mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan suatu kasus.

Berkaitan dengan pendapat Yin di atas, peneliti memilih strategi yang pertama dengan mengembangkan rencana penelitian berdasarkan proporsi teoritis karena lebih mudah dilakukan. Selanjutnya adalah menganalisis data, seperti yang diutarakan oleh Miles & Huberman, bahwa prosedur analisis

¹⁶⁸ Robert K. Yin, *op. cit.*, hh. 136-137.

data kualitatif terdiri dari tiga kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.¹⁶⁹



Gambar 3.5 Komponen – komponen analisis data

Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa tiga jenis kegiatan utama pengumpulan data terdiri dari reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi yang merupakan proses siklus interaktif.

¹⁶⁹ Miles & Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Tentang Sumber – Sumber Baru* (Jakarta: UI Press, 1992), h. 20.

Sebagai gambaran menyeluruh, berikut dikemukakan aktivitas analisis yang meliputi:

1. Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses dari hasil wawancara kemudian ditranskrip. Dari uraian tersebut penulis (1) menelaah dan membagi dalam tema-tema atas dasar tingkat relevansi dan kaitannya dengan setiap kelompok data, (2) menyusun data dalam satuan-satuan sejenis, dan (3) membuat koding data sesuai dengan kisi-kisi kerja penelitian.
2. Penyajian, adalah kegiatan membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Miles & Huberman meyakini bahwa penyajian-penyajian yang baik merupakan suatu cara utama bagi analisis kualitatif yang valid meliputi berbagai jenis matrik, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun ke dalam suatu bentuk data terintegrasi.¹⁷⁰

¹⁷⁰ Miles, Huberman, *op. cit.*, h. 18.

3. Verifikasi data, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan makna yang dikumpulkan. Peneliti mencari pola tema hubungan persamaan hal-hal yang sering timbul terhadap data yang dianalisis dan mengacu kepada jawaban pertanyaan penelitian. Dalam hal ini pemaknaan dilakukan secara bertahap. Pertama berupa kesimpulan sementara, namun dengan bertambahnya data maka perlu dilakukan verifikasi data yang kedua, yaitu dengan mempelajari kembali data-data yang ada (yang direduksi maupun disajikan) Di samping itu, dilakukan dengan cara meminta pertimbangan dengan pihak-pihak yang berkenaan dengan penelitian ini, khususnya dalam akurasi jawaban dari informan Setelah itu dilakukan, maka peneliti baru dapat mengambil keputusan akhir sesuai yang disampaikan oleh *Miles dan Huberman* bahwa kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dan konfigurasi utuh. Kesimpulan - kesimpulan di verifikasi selama penelitian berlangsung.

Untuk dapat menggambarkan dan menjelaskan kesimpulan yang memiliki makna, peneliti dihadapkan pada dua kemungkinan strategi atau taktik penting yaitu memaknai analisis spesifik dan menarik serta menjelaskan makna atas hasil keseluruhan data.

I. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif, karena keabsahan data memengaruhi hasil penelitian. Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan kriteria dan teknik pemeriksaan data.

Menurut Moleong, ada empat kriteria pemeriksaan keabsahan data yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*) keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).¹⁷¹ Keempat kriteria ini menjadi ukuran yang tertera di bawah ini:

1. Kepercayaan (*credibility*)

Untuk memperlihatkan derajat kepercayaan, peneliti mengadopsi cara Creswell dan Miller untuk menerjemahkan hasil-hasil penelitian. Peneliti menyesuaikan kebutuhan dan kesesuaian serta memilih 5 (lima) teknik pemeriksaan keabsahan data dengan melakukan berbagai kegiatan (a)perpanjangan pengamatan/*prolonged engagement*, (b) triangulasi/*triangulation*, (c) pengecekan anggota /member checking (d) kolaborasi/*collaboration*,(e) *Thick and Rich Description*.

¹⁷¹ Lexy J. Moleong, *op. cit.*, hh. 324-326.

a. Perpanjangan pengamatan / *Prolonged engagement*

Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, peneliti mengalokasikan waktu yang cukup lama di *setting* penelitian. Peneliti memerlukan waktu satu tahun dalam tahan pengujian keabsahan data pada aktivitas kepercayaan (*credibility*). Beberapa tahapan dilakukan oleh peneliti, mulai dari mengecek kembali data-data terkumpul yang sudah dianalisis sebelumnya seperti data statistik yang berkaitan dengan *turnover* karyawan Trans7, data exit interview karyawan periode 2010-2012, data hasil *survey* penelitian tentang hubungan stress dan kepuasan kerja pada karyawan Trans7 tahun 2013 serta hasil dari perolehan jawaban kuesioner mengenai *employee opinion survey* “*employee engagement*” tahun 2013. Hal ini dilakukan karena peneliti ingin mengetahui kedalaman, keluasan, kepastian data. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal, peneliti juga berdiskusi dengan karyawan Trans7 yang terlibat dalam tim rekrutmen, *training* dan *asesment* serta beberapa pimpinan Trans7. Peneliti juga meningkatkan intensitas pertemuan dengan para pimpinan dan tim *HR Development* Trans7. Pada kesempatan tersebut peneliti mendengar langsung masukan, saran bahkan hal-hal baru yang mungkin

terlewat sehingga data-data yang terkumpul bisa segera dilengkapi.

b. *Triangulasi/Triangulation*

Peneliti menggunakan berbagai sumber data, teori, metode dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Peneliti tidak hanya mewawancarai informan yang sudah keluar dari Trans7, tetapi juga informan yang masih berada di Trans7 serta tim HRD. Peneliti juga menambahkan sumber lainnya dengan mewawancarai mantan manajer dari televisi lain yang bergabung dengan Trans7. Peneliti melakukan wawancara dengan rentang waktu berbeda dan memilih tempat sesuai dengan kondisi sehingga para informan bisa leluasa menceritakan kejadian dengan nyaman.

c. *Member Checking*

Untuk mempermudah kegiatan *member checking* peneliti berdiskusi dengan tim *Human Resources Departement* Trans7, beberapa pimpinan dan karyawan Trans7 untuk mendapat konfirmasi yang terpercaya. Mereka adalah ;

1. Karyawan Trans7 yang bekerja pada periode 2010-2012, mereka memiliki tugas dan tanggung jawab tentang

peran sumber daya manusia (karyawan), di antaranya rekrutmen, *training*, dan *assessor*.

2. Peneliti juga mewawancarai Kepala Divisi Trans7 yang bekerja pada periode 2010-2012 dan Kepala Divisi HRD Trans Media. Darinya peneliti mendapatkan tambahan informasi untuk keperluan data lapangan.

Untuk meminimalisasi kesalahan dalam memaknai hasil wawancara dengan informan, peneliti melakukan konfirmasi pada setiap akhir kegiatan wawancara dengan informan. Dalam hal ini peneliti berusaha meringkas dan membacakan kembali garis besarnya berdasarkan catatan peneliti.

d. *Collaboration* / Kolaborasi

Peneliti secara tidak resmi menunjuk 3 (tiga) orang partisipan sebagai *co-researcher* dalam proses penelitian. Mereka membantu mencari data dan menginterpretasikan temuan. Mereka memiliki pengetahuan tentang fenomena yang diteliti dan memiliki akses terhadap sumber data. Mereka adalah *Assistant Manager Human Resources Development, Senior Staff Recruitment, Supervisor Training & Development*. Mereka bersama-sama dengan peneliti mereview persepsi, pandangan dan analisis penelitian serta memberikan pandangan kritis.

e. *Thick and Rich Description*

Berdasarkan ketertarikan peneliti atas tema yang dipilih, mencermati fakta dan kejadian riil serta data-data yang terkumpul, peneliti melakukan observasi awal dan melakukan *pre-elementary interview* dengan beberapa pihak kredibel dan kompeten dari internal Trans7. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan secara tekun dan terus menerus untuk menemukan ciri-ciri atau unsur spesifik yang sesuai dengan situasi yang diteliti. Pengamatan dilakukan pada berbagai kegiatan yang memerlukan pengamatan lebih mendalam dalam kegiatan *performance appraisal*, proses *exit interview* serta dalam kegiatan pertemuan dan forum diskusi.

2. Keteralihan (*transferability*)

Dalam hal ini peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Penulis melakukan penelitian sesuai dengan proses yang baik dan benar sesuai kaidah-kaidah ilmiah. Penulis membuat laporan hasil penelitian secara rinci dan sistematis serta dapat dipercaya, sehingga pembaca mengerti dan mengetahui serta memahami bahwa penelitian ini bisa atau tidak diimplementasikan di tempat lain.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan atau reliabilitas (**kuantitatif**) adalah replikasi studi. Dimensi Faktor ketidakpuasan yang muncul dari hasil survey karyawan Trans7 pada tahun 2013, menghasilkan hasil yang sama dalam hasil disertasi ini. Dengan demikian reliabilitas pada penelitian ini tercapai. Disisi lain peneliti melakukan pengujian ulang terhadap data, menelusuri prosedur penelitian dan membuat catatan yang terperinci. Dari catatan dan proses dalam menghasilkan data sebelumnya, peneliti menyempurnakan dalam angkah-langkah penelitian ini dan membuat evaluasi dan catatan terperinci, sehingga metode penelitian ini dapat dijalankan oleh pihak lain sehingga pihak lain dapat menghasilkan penelitian berbeda dengan metode yang sama.

4. Kepastian (*confirmabilty*)

Kriteria kepastian adalah mengenai objektivitas. Untuk itu hasil tidak bergantung pada persetujuan subjektif beberapa orang pendapat atau penemuan orang lain. Penelitian ini adalah hasil upaya peneliti mengumpulkan dan mengolah data berkualitas faktual dan dapat serta terpercaya. Peneliti dalam kegiatan ini berdiskusi kepada pihak terkait yang ada pada objek dan lokasi penelitian sehingga setiap proses data dan hasil penelitian disepakati banyak orang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Intensi *Voluntary Turnover* di Trans7 periode 2010-2012

Semenjak berganti nama menjadi Trans7 (hasil *merger* antara TV7 dengan TransTV) dan beroperasi pada tahun 2006, intensi *turnover* yang dialami Trans7 setiap tahun mengalami peningkatan, bahkan mencapai rata-rata di atas 10%. Pada rentang tahun 2010-2012, pergerakan laju intensi *turnover* mengalami kenaikan. Pada tahun 2010 tercatat 11,3%, lalu bergerak menjadi 12,5% di tahun 2011, dan beranjak naik dua persen lagi menjadi 14,5% pada tahun 2012.

Selama periode tahun 2010 sampai 2012, tercatat 625 karyawan Trans7 memutuskan untuk keluar dari perusahaan Trans7, sedangkan jumlah pegawai yang masuk sebanyak 733 orang atau di atas jumlah pegawai yang keluar.

Pada tahun 2012 terjadi fakta menarik bila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Meskipun laju *turnover* meningkat pada tahun-tahun sebelumnya, tetapi jumlah karyawan yang masuk lebih banyak dibandingkan jumlah karyawan yang keluar. Pada tahun 2012, jumlah karyawan yang keluar justru lebih banyak dibandingkan karyawan yang masuk. Pada tahun 2012 jumlah karyawan yang masuk adalah 228 karyawan dan jumlah

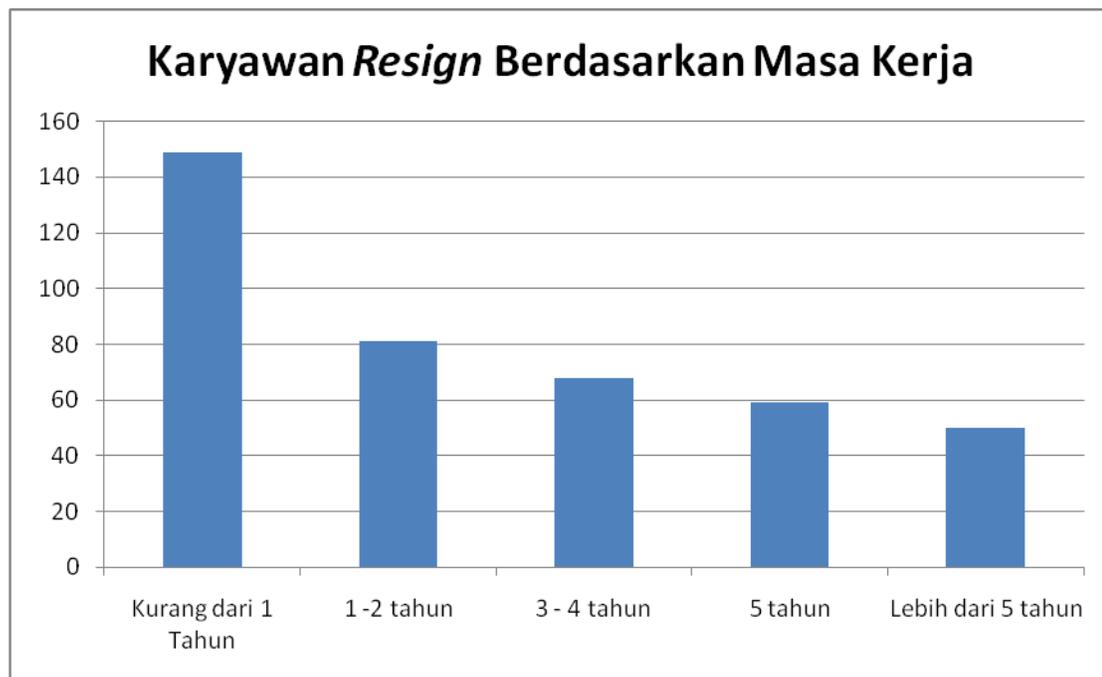
karyawan yang keluar adalah 241 karyawan, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.1 di bawah ini,

Tabel 4.1 Perkembangan Karyawan Trans7 Periode 2006 – 2012

Tahun	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jumlah Karyawan	552	1165	1275	1493	1543	1676	1663
Masuk	209	764	283	383	226	279	228
Keluar	97	139	172	165	175	209	241
Masuk (%)	37,9%	65,6%	22,2%	25,7%	14,6%	16,6%	13,7%
Keluar (%)	17,6%	11,9%	13,5%	11,1%	11,3%	12,5%	14,5%

Sumber: Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

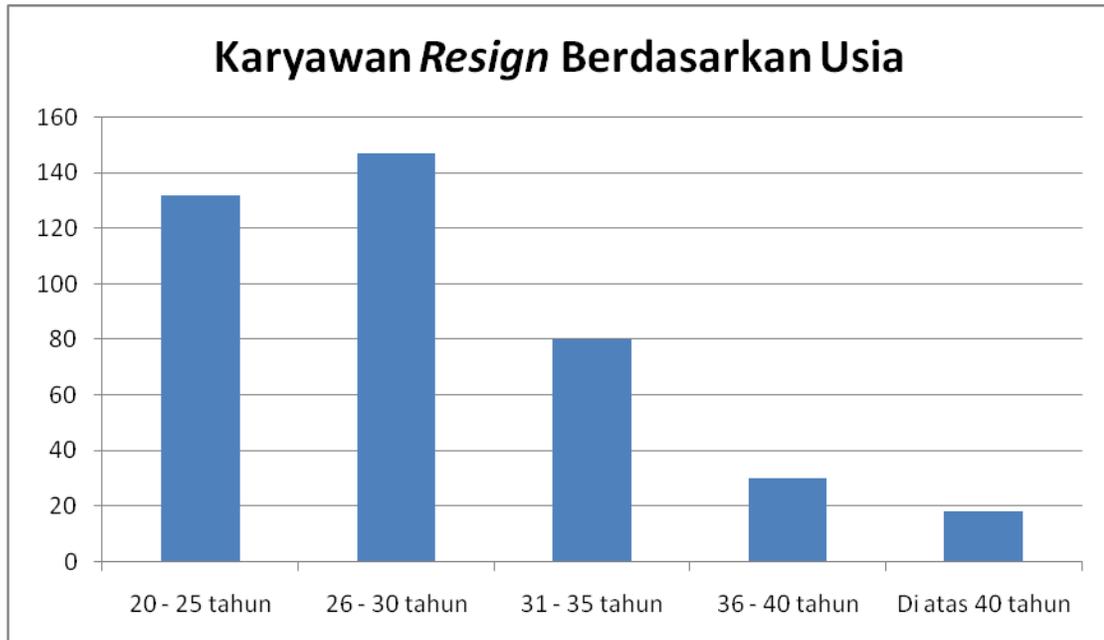
Karyawan yang mengundurkan diri terdiri dari karyawan yang memiliki beragam masa kerja, usia, dan didominasi oleh jenis kelamin pria. Seperti yang disampaikan data di bawah ini.



Sumber: Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Gambar 4.1 Grafik Karyawan *Resign* Berdasarkan Masa Kerja di Trans 7 Periode 2010 - 2012

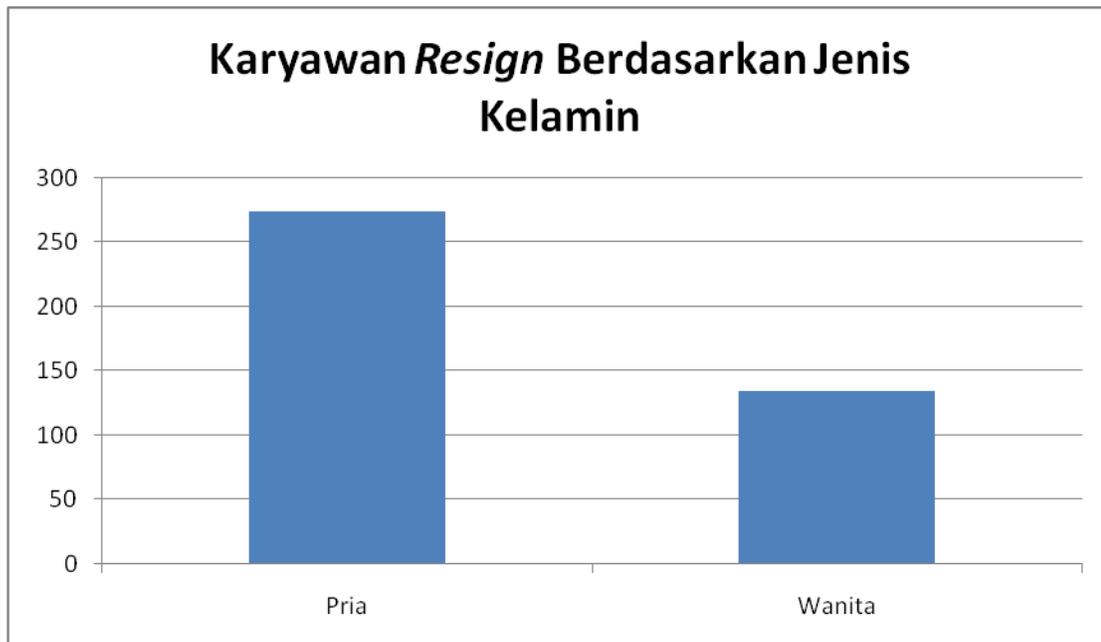
Karyawan yang *resign* pada periode tahun 2010-2012, berdasarkan masa kerja terbagi menjadi lima kategori. Pada kategori kurang dari satu tahun terdapat 149 orang, kategori 1–2 tahun berjumlah 81 orang, kategori 3–4 tahun ada 68 orang, kategori 5 tahun terdapat 59 orang, dan kategori yang terakhir adalah lebih dari 5 tahun terdiri dari 50 orang.



Sumber : Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Gambar 4.2 Grafik Karyawan *Resign* Berdasarkan Usia di Trans7
Periode tahun 2010 - 2012

Karyawan *resign* berdasarkan usia terbagi lima kategori, yaitu kategori usia 20–25 tahun terdapat 132 orang, kategori usia 26-30 tahun berjumlah 147 orang, kategori usia 31–35 tahun berjumlah 80 orang, kategori usia 36–40 tahun terdapat 30 orang, dan kategori yang terakhir adalah usia di atas 40 tahun terdiri dari 18 orang.



Sumber : Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Gambar 4.3 Grafik Karyawan *Resign* Berdasarkan Jenis Kelamin di Trans 7 Periode tahun 2010 - 2012

Jumlah karyawan yang keluar lebih didominasi oleh karyawan berjenis kelamin pria dibanding wanita, karyawan pria berjumlah 273 orang dan wanita 134 orang. Berdasarkan data Trans7 terdapat bermacam-macam penyebab karyawan berpindah kerja di antaranya adalah berharap adanya jenjang karier yang jelas, suasana kerja yang lebih baik, dan imbalan jasa dengan segala fasilitas yang lebih baik dan menarik yang sesuai dengan bidang kerjanya. Alasan-alasan tersebut juga mendominasi ragam *voluntary turnover* karyawan Trans7, seperti yang disampaikan oleh data *exit Interview* (wawancara yang dilakukan pada karyawan yang akan keluar untuk mencari

tahu alasan mereka pergi) dan ditulis oleh mantan karyawan Trans7 periode 2010-2012 yang lebih terperinci sebagai berikut :

Tabel 4.2 Data *Exit Interview* Karyawan Trans7 Periode 2010 - 2012

No.	Kategori	Tahun			Total
		2010	2011	2012	
1	Pemenuhan nilai	7	8	3	18
2	Pekerjaan itu sendiri	24	18	16	58
3	Pemenuhan kebutuhan	8	5	3	16
4	Ketidaksesuaian	16	22	12	50
5	Pencapaian nilai	6	6	4	16
6	Keadilan	5	3	2	10
7	Pengakuan	2	2	1	5
8	Kualitas supervisi	3	8	5	16
9	Hubungan dengan teman kerja	3	4	3	10
10	Peluang promosi	10	25	24	59
11	Bayaran	10	23	14	47
12	Kesehatan	15	10	17	42
13	Meninggal	0	0	1	1
14	Keluarga	35	27	53	115
15	Pendidikan	5	15	16	36
16	Mutasi	5	0	5	10
17	Tidak menyelesaikan <i>exit clearance</i>	2	15	23	40
18	Bobot kerja	18	20	38	76
Total		174	211	240	625

Sumber : Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Berdasarkan hasil *exit interview*, ada tiga alasan yang paling menonjol yang menyebabkan seorang karyawan mengundurkan diri. Alasan keluarga merupakan alasan terbesar yakni sebanyak 115 orang, bobot kerja terdiri dari 76 orang, dan peluang promosi terdapat 59 orang. Alasan lain yang

muncul pada data *exit interview* adalah karena pekerjaan itu sendiri sebanyak 58 orang, ketidaksesuaian terdapat 50 orang, permasalahan bayaran terdiri dari 47 orang, persoalan kesehatan sebanyak 42 orang, melanjutkan pendidikan terdapat 36 orang, pemenuhan nilai terdiri dari 18 orang, kualitas supervisi terdapat 16 orang, pencapaian nilai sebanyak 16 orang, pemenuhan kebutuhan terdapat 16 orang, hubungan dengan teman kerja terdiri dari 10 orang, keadilan sebanyak 10 orang, pengakuan terdiri dari 5 orang dan karyawan meninggal terdapat 1 orang. Pada data ini juga terdapat karyawan yang mengundurkan diri tanpa pemberitahuan terlebih dahulu dan tidak menyelesaikan *exit clearance*, jumlah dari kategori tersebut adalah 40 karyawan.

Melihat komparasi pegawai yang keluar dengan berbagai alasan pada rentang tahun 2010 hingga 2012, Trans7 mengalami persoalan serius yang dihadapkan tidak saja pada domain kuantitas, namun juga pada kualitas. Sebagian pegawai yang keluar merupakan SDM berkompentensi tinggi dan menduduki posisi level eksekutif di program-program yang menjadi unggulan Trans7.

Tabel 4.3 Data Karyawan *Resign* Berdasarkan Kategori *Talent*, Pemimpin, Masa Kerja Kurang dari Satu Tahun Periode 2010–2012.

Tahun	<i>Talent</i> (Staff)	Pimpinan		Masa Kerja < 1 Tahun	Karyawan keluar yang tidak masuk dalam kategori
		<i>Talent</i>	<i>Non Talent</i>		
2010	13	2	5	65	90
2011	22	10	9	66	102
2012	30	21	7	62	121

Sumber: Data *HR Development Trans7* tahun 2012

Tabel tersebut memperlihatkan jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2010 sampai 2012 dengan bermacam-macam kategori karyawan, di antaranya ada yang memiliki masa kerja di bawah satu tahun. Mereka termasuk kategori karyawan yang perlu dipertanyakan penyebab mereka mengundurkan diri karena porsinya 4% dari total karyawan Trans7 yang mengundurkan diri. Selain itu, yang perlu mendapatkan perhatian adalah karyawan terbaik yang disebut *talent* berjumlah 65 karyawan. Karyawan tersebut mendapat skor penilaian terkategori memuaskan dan sangat memuaskan. Mereka memberikan kontribusi dalam membuat program-program unggulan Trans7. Selain itu, 54 karyawan yang memiliki posisi antara *first level leader* sampai posisi Kepala Divisi, setingkat General

Manager. Sebagian besar dari mereka di perusahaan lain mendapatkan posisi baru yang setingkat lebih tinggi dari posisi di Trans7. Bukan persoalan mudah untuk merekrut tenaga SDM baru yang memiliki kompetensi dan profesional setara dengan SDM yang mengundurkan diri. Karena dalam hal ini dibutuhkan waktu panjang dan biaya besar untuk membangun kompetensi dan profesionalitas pegawai yang dinilai potensial.

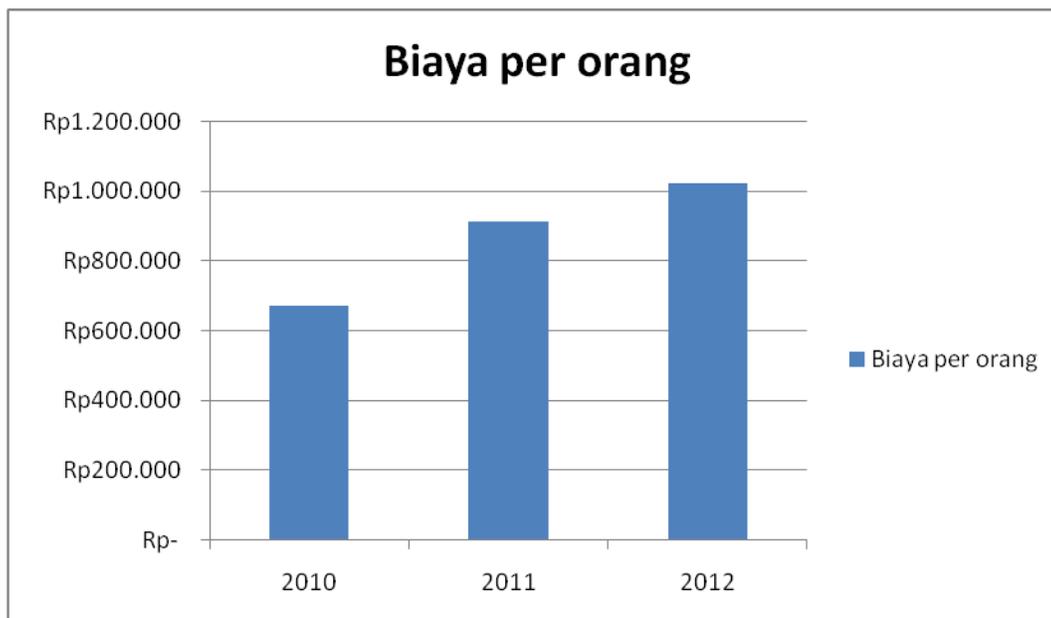
Tingkat *turnover* karyawan Trans7 yang semakin meningkat, terutama SDM berkompeten dan menempati posisi pimpinan, hal tersebut memberikan sinyal yang mengindikasikan adanya permasalahan kerja di Trans7. Sebagai salah satu televisi swasta yang menitikberatkan pada pembuatan *in house production* yaitu pembuatan program yang diproduksi sendiri, perusahaan mengalami kendala karena harus kembali menunggu dan menyusun tim baru. Kepala departemen mengeluhkan banyak waktu dan energi yang terbuang untuk membangun dan mengelola karyawan sehingga memiliki kapasitas kompetensi memadai dalam banyak hal. Karyawan pergi membawa kompetensi spesifik berupa teknis, kompetensi perilaku, dan nilai yang sudah dibangun oleh organisasi. Ketika mereka meninggalkan organisasi yang mengisyaratkan bahwa sejumlah aset perusahaan hilang. Perusahaan juga harus mengeluarkan upaya yang besar untuk menggantikan aset tersebut.

Belum lagi terpenuhi karyawan sesuai rencana (*man power planning*), beban baru timbul dalam mencari karyawan pengganti (*replacement*). Tidak

mudah untuk memenuhi karyawan sesuai kebutuhan dalam sekali waktu. Merancang dan menempatkan personel dalam tim-tim yang baru tidak mudah. Penggantian aset karyawan yang dilakukan oleh organisasi tidak lepas dari kecerdasan para atasan untuk mencocokkan profil kompetensi teknis dan perilaku memainkan peranan demi keberhasilan tim tersebut. Dalam konteks semakin meningkatnya *turnover* di Trans7, jabatan-jabatan yang telah ditinggalkan oleh pemimpin sebelumnya tentu harus diisi dengan pemimpin yang baru. Namun, ini merupakan hal yang sulit dilakukan oleh organisasi, karena terkadang para pengganti tidak memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan standar organisasi. Ketidakmerataan kompetensi pimpinan menjadi tugas khusus para manajemen Trans7 dalam menyediakan pola *training* untuk mempercepat proses terciptanya pemimpin yang sesuai dengan standar organisasi. Manajemen Trans7 sejatinya mampu memiliki strategi percepatan di level eksekutif dan mencari kandidat-kandidat dari luar organisasi. Tetapi realita memperlihatkan dalam mencari satu orang kandidat pemimpin pada level kepala seksi atau *section head* memerlukan waktu yang cukup lama, yaitu lebih dari enam bulan.

Bagi *Human Resources Departement*, kegiatan merekrut karyawan menjadi tugas rutin yang masuk dalam skala prioritas utama. Mendapatkan kualitas SDM baik dengan cepat, selain membutuhkan rentang waktu panjang, juga memerlukan biaya tidak sedikit. Seiring berjalannya waktu, biaya rekrutmen terus mengalami peningkatan. Biaya rekrutmen per orang,

pada 2010 sebesar Rp.671.000, pada 2011 sebesar Rp.915.000 dan pada 2012 sebesar Rp1.025.000 seperti yang diperlihatkan gambar 4.4.



Sumber: Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Gambar 4.4 Grafik Biaya Rata-rata Rekrutmen Trans7 per Orang.

Permasalahan yang dihadapi tidak hanya dalam hal bertambahnya biaya. Tantangan yang harus dilalui adalah suatu aturan yang tidak boleh ditawar alias harus dipatuhi manakala manajemen Trans7 telah menetapkan peraturan ikatan dinas bagi karyawan baru untuk posisi *core business* di antaranya *creative, production assistant, reporter, camera man, dan editor*. Kebijakan ikatan dinas dengan masa lima tahun ini menjadi persoalan dilematis yang menjadi tantangan tersendiri bagi departemen *human resources development* di Trans7. Pada satu sisi, ikatan dinas ini memiliki

dimensi positif yakni dapat mengikat karyawan dan mengoptimalkan masa produktif karyawan pemula (*fresh graduate*) serta sebagai strategi mengerem laju *turnover*.

Pada sisi lain, peraturan ikatan dinas dengan waktu lima tahun yang menjadi persyaratan cukup membuat pelaksana yang dalam hal ini berada pada area rekrutmen, menemui kendala cukup berat dalam merekrut pegawai. Bukan persoalan mudah untuk mendapatkan calon karyawan yang mau terikat dengan aturan ikatan dinas, karena bermunculan televisi kompetitor serta perusahaan non-pertelevisian yang begitu banyak menawarkan stimulan menjadi karyawan, termasuk di antaranya perusahaan yang tidak mempersyaratkan ikatan dinas, dan juga perusahaan yang memiliki keteraturan jam kerja dan beban kerja jelas. Di Trans7, memang memiliki jam kerja yang fleksibel dan berbeda dengan perusahaan lainnya. Perusahaan non-televisi menetapkan waktu kerja jam 08.00 WIB sampai jam 17.00 WIB. Adapun bila dibandingkan dengan perusahaan televisi lainnya, aturan jam kerjanya juga memiliki perbedaan. Hal itu disebabkan karena mereka tidak menargetkan produksi sendiri, tetapi banyak membeli program pada *production house*. Kondisi ini menyebabkan gaya kerja menjadi berbeda.

Perbedaan tersebut menyebabkan semakin sulit gerak *Human Resources Departement* dalam merekrut karyawan pengganti (*replacement*). Proses rekrutmen tersebut mesti berhadapan dengan realita calon pegawai

yang lebih memilih perusahaan yang tidak menetapkan peraturan ikatan dinas. Dari catatan selama 2010 sampai 2012, kandidat karyawan yang mengikuti proses rekrutmen, seleksi, wawancara sampai *offering*, tetapi tidak jadi bergabung dengan Trans7 sebanyak 245 orang seperti yang diperlihatkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Data Karyawan Yang Bergabung dan Tidak Jadi Bergabung Trans7 Periode 2010-2012

Tahun	Karyawan yang bergabung	Karyawan yang tidak jadi bergabung
2010	226	81
2011	279	101
2012	228	63
Total	733	245

Sumber : Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Terhadap dinamika intensi *voluntary turnover*, manajemen Trans7 tidak tinggal diam dalam membangun keterikatan dengan karyawan. Sejumlah aksi korporasi digelar, antara lain menambah kuantitas *employe gathering* dan *outing*, serta meningkatkan kesejahteraan dengan memperbaiki sistem kompensasi dan benefit untuk karyawan.

Manajemen juga memberikan imbalan kerja yang cukup signifikan, bonus yang fantastis, insentif bagi pemangku program dan penjual program (bagian *sales*). Karyawan dengan kinerja yang memenuhi standar dapat

mencicipi lima sampai sepuluh kali gaji pokok, sedangkan karyawan dengan performa kinerja melebihi standar mendapat 10-17 kali gaji pokok, lebih fantastis lagi bagi karyawan *outstanding* memperoleh 17-23 kali gaji pokok (sumber *HRD operation* Trans7 dan SK bonus). Tidak hanya pada tataran bonus, gaji karyawan dievaluasi secara bertahap bahkan kenaikan gaji tidak saja hanya satu kali, tetapi untuk karyawan tertentu bisa dua sampai tiga kali.

Hal lain yang dilakukan adalah menambah fasilitas kerja dengan menambah ruang dan peralatan kerja. Sejak *merger* tahun 2006 dengan Trans TV. Trans7 menempati Gedung Trans TV yang berlokasi di Jl. Tendean No. 12-14A Jakarta. Seiring dengan penambahan karyawan yang berawal sejumlah 552 orang pada tahun 2006 menjadi 1676 orang pada tahun 2011, Trans7 menyewa gedung baru di Jl. Tendean No. 88 C. Gedung baru yang disewa berlantai lima diharapkan dapat menambah kenyamanan para karyawan dalam menikmati suasana kantor.

Dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia, Trans7 memilih sistem pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan terintegrasi. Sistem membangun kompetensi perilaku perusahaan dan kompetensi teknis menjadi sistem yang mewarnai di setiap kegiatan pertumbuhan dan pengembangan karyawan sehingga sejumlah kegiatan *training* baik secara kuantitas dan kualitas ditambah setiap tahun. Tahun 2010, tercatat 37 jenis *training* diadakan, lima ratus karyawan mendapatkan kesempatan *training* dan rata-rata setiap karyawan mendapatkan dua kali

training. Pada tahun 2011, tercatat 30 jenis training dan 482 karyawan mendapatkan satu kali *training*. Pada tahun 2012, jenis *training* yang diikuti karyawan trans7 meningkat menjadi 42 jenis dan 502 karyawan rata-rata mendapatkan dua kali *training* seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Realisasi Pelatihan Karyawan Trans7 Periode 2010-2012

Realisasi Pelatihan 2010		Realisasi Pelatihan 2011	
No	Realisasi Pelatihan 2010	No	Realisasi Pelatihan 2011
	Mandatory Training		Mandatory Training
1	Classical Training Januari	1	Basic Coaching
2	Classical Training April	2	Effective Supervisory Skill 8 & 9
3	Classical Training Februari	3	Basic Production Skill 11-a & 11-b
4	Classical Training Maret	4	A to Z Journalistic 11-a & 11-b
5	Supervisory Skill	5	Ayo Mudik 2011
6	Live Report (Ayo Mudik 2010)		All Division
	All Division	6	Mastering Presentation Skills
7	APMF	7	Directing in Magic Show
8	Beauty Class	8	IDBYTE - Conference
9	Leadership (Fresh Your Friday)	9	Finance for Non Finance
10	Presentation That Win	10	Pemahaman Naskah
11	The Practical Business Coach	11	Presentation Skills
12	The Heart of Creative Research	12	Script Writing
13	Effective Secretary Program	13	Motivasi - Cimelati
14	Penulisan Skenario	14	Service Excellence for Supporting Staff
	News Division	15	Team Building
15	Creative Thinking (News)	16	Scuba Diving
16	News Presenter	17	Art Directing
17	Teknik Penyutradaraan		News Division
18	Historical Documentary	18	Basic Lighting
19	Teknik VO	19	Teknik kamera
	Production Division	20	Teknik Wawancara
20	Infotainment	21	Sharing Penulisan Naskah & Manprod
21	Motivasi Production	22	Effective Mentoring
22	Sharing knowledge		Production Division
23	Team Building (Produksi)	23	Advance Production Skill
24	Jurnalistik for Infotainment	24	Effective Outside Prod. & Directing
	TPS Division	25	Investigative Reporting
25	BIRTV 2010		TPS Division
26	TPS Team Building	26	Abu Digital Broadcast
27	Security	27	Color Correction
28	Make Up Character I	28	Basic Editing
29	Make Up Character II		FRM
	FRM	29	Akuntansi Menengah
30	Brevet A - B	30	Assessor
31	Creating Effective 360 Questionnaire	31	Business Contract Drafting
32	Graphologist & Doodles Graphoterapy	32	Certified Talent Management
33	How to Conduct a Successful Employee Opinion Survey (EOS)	33	Compensation & Benefit
34	Legal Skills for Legal Officer	34	HR EXPO
35	Modern Administration for Leader & Staff	35	Service Excellence for Driver
36	Partnership for Growth thr HC Empowerment to Facing ACFTA	36	Strategic MPP
37	Service Excellence for Driver		Sales & Marketing
	Sales & Marketing	37	3D Blender Animation
28	Broadcast Asia		
39	Introduction to Blender 3D Animasi		
40	PR Writing		

No	Realisasi Pelatihan 2012		Production Division
	Mandatory Training	23	Basic Editing for PA
1	Basic Coaching	24	Penulisan Skenario
2	Effective Supervisory Skill	25	Effective Outside Production
3	Service Excellence for Staff	26	Show Directing
4	Mastering Presentation Skills	27	Team Building for New Employee (Production)
5	Basic Production Skill		TPS Division
6	A to Z Journalistic	28	Basic Broadcast Technical Skill
7	LIVE REPORT (Ayo Mudik 2012)	29	Audio Technique for Editor
	All Division	30	Basic Editing for Editor
8	Coaching Clinic / Leadership Challenge	31	Make up & Hair do Technique
9	Training for Trainer	32	Broadcast Asia
10	English Conversation	33	Mengukur pola
11	Directing Technique	34	BIRTV Asia / Abu Digital
12	Creative Thinking	35	Team Building for News Employee (TPS)
13	Teknik Interview Kerja dan DISC		FRM
14	Motivation / Team Building	36	TAX
	News Division	37	Drafting Contract
15	Komunikasi Visual	38	Organization Development
16	Penulisan Naskah	39	Mechanical Engineering
17	News Presenter	40	Service Excellence for Driver
18	Teknik Wawancara		Sales & Marketing
19	Teknik Lighting	41	Promax Asia
20	Teknik Camera	42	Graphics & Animation
21	Team Building for New Employee (News)		
22	Basic Editing for PA, Rep & Campers		

Sumber: Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Pada tahun 2010, sebanyak 31 orang mendapatkan promosi. Pada tahun 2011, sejumlah 62 karyawan mendapatkan jabatan baru dan pada tahun 2012 sebanyak 59 karyawan menduduki posisi baru. Dari data 2010 sampai 2012, berarti 152 karyawan memiliki jabatan baru. Jabatan tersebut bervariasi yang terdiri dari 1 *crew chief*, 3 koordinator, 35 *supervisor*, 11

section head, 58 *associate producer*, 16 *producer*, 17 *departement head* dan 1 *division head*. Seperti tertera pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Jumlah Karyawan Trans7 yang Mendapatkan Promosi Periode 2010-2012

Jabatan		Periode		
		2010	2011	2012
<i>Crew Chief</i>		0	1	0
<i>Coordinator</i>		0	0	3
<i>Associate Producer</i>		13	24	0
<i>First Level Leader</i>	<i>Producer</i>	2	14	21
	<i>Supervisor</i>	11	9	15
	<i>Section Head</i>	5	2	4
<i>Mid-Level Leader</i>		1	11	5
<i>Senior Leader</i>		0	1	0
Total		31	62	59
Total Keseluruhan		152		

Sumber: Data *HR Development* Trans7 tahun 2012

Walaupun aksi koorporasi itu secara konsisten digelar, tetapi belum efektif menahan laju *turnover* karyawan. Belum tampak tanda-tanda bahwa intensi *turnover* karyawan berkurang, bahkan pada tahun 2012 semakin bertambah dibandingkan tahun 2011, yakni dari 12,5% menjadi 14,5%. Hal tersebut menjadikan kepedulian manajemen untuk berupaya mencari atau mengidentifikasi fakta yang dapat mengikat karyawan dengan melakukan *Employee Opinion Survey*. Dari hasil survei tersebut terdapat 13 area yang

harus dikembangkan oleh perusahaan yaitu : (1) Promosi karyawan yang adil, (2) Fasilitas dan peralatan kerja, (3) Informasi tentang kinerja dan perkembangan bisnis perusahaan, (4) Ruang kerja, (5) Imbal jasa yang sesuai kontribusi dan prestasi, (6) Kesempatan mengikuti *training*, (7) *Work life balance*, (8) Sumber daya yang mendukung, (9) Adanya kesempatan mengembangkan karier, (10) Mendapatkan kesempatan mengembangkan karier, (11) Atasan yang meluangkan waktu untuk mendiskusikan kinerja, (12) penghargaan atas prestasi kerja, (13) Atasan yang adil.

Tabel 4.7 Area of Improvement (Hasil *Employee Opinion Survey* 2013)

NO	ITEMS	INDEX
1	Promosi karyawan yang adil.	2.46
2	Fasilitas dan peralatan kerja.	2.47
3	Informasi tentang kinerja dan perkembangan bisnis perusahaan.	2.52
4	Ruang kerja .	2.53
5	Imbal jasa yang sesuai kontribusi dan prestasi.	2.53
6	Kesempatan mengikuti training.	2.54
7	<i>Work-life balance</i> .	2.56
8	Sumber daya yang mendukung.	2.63
9	Adanya kesempatan mengembangkan karir.	2.63
10	Mendapatkan kesempatan mengembangkan karir.	2.67
11	Atasan yang meluangkan waktu mendiskusikan kinerja.	2.71
12	Penghargaan atas prestasi kerja.	2.72
13	Atasan yang adil.	2.74

HR Development Department TRANS7

Sumber: Data *HR Development Trans7* tahun 2013

Ketigabelas hasil *item* tersebut mendapatkan skor kurang memadai di bawah angka 2,75. Angka tersebut menjadi batas bawah dan berarti 75% dari karyawan yang mengikuti survei menyatakan bahwa ketiga belas hasil item tersebut adalah area yang harus diperbaiki.

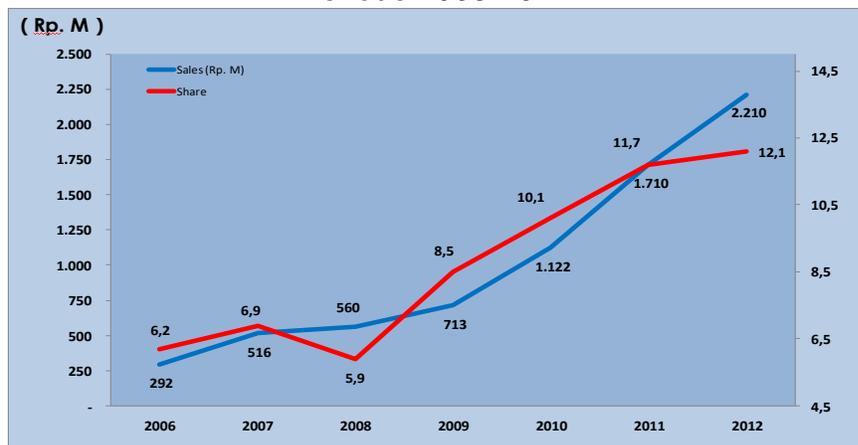
Permasalahan yang dihadapi oleh Trans7 itu amat menarik bila disandingkan dengan pernyataan Prof. Dr. Riaz, Ramzan dan M.N Tarqi bahwa *turnover* dianggap menjadi salah satu masalah dalam organisasi yang berdampak terhadap performa organisasi secara keseluruhan.¹⁷² Pendapat tersebut dipertegas oleh beberapa pakar teori bahwa ketika intensi *turnover* meningkat akan berdampak pada kinerja organisasi rendah. Namun, realitasnya di Trans7 pada kurun waktu 2010 sampai 2012 ketika *turnover* meningkat tidak paralel dengan pendapatan pakar di atas. Ketika permasalahan laju *turnover* masih menjadi sebuah pertanyaan, ada hal unik di bagian lain, yaitu dalam kurun waktu tersebut kinerja keuangan Trans7 meningkat. Dengan kata lain, performa kinerja keuangan tidak selalu berbanding terbalik dengan meningkatnya intensi *turnover*.

Seperti diperlihatkan data di bawah ini, hasil penjualan iklan Trans7 semakin meningkat tajam pada periode 2010-2012. Pada tahun 2010, Trans7 mencapai hasil penjualan Rp 1.122 triliun, pada tahun 2011 mencapai Rp 1.710 triliun, dan akhirnya pada tahun 2012 mencapai Rp 2.210 triliun. Hal ini membuktikan bahwa jumlah kepercayaan pengiklan bertambah besar pada Trans7. Begitu juga dengan *share* yang naik secara bertahap, pada tahun

¹⁷² Tarqi, M.N., Ramzan, dan Prof. Dr., Riaz A., The Impact Employee *Turnover* on The Efficiency of The Organization. Interdisciplinary, *Journal of Contemporary Reasearch in Bussiness*. 2013, h. 7.

2011 tingkat *share* yang didapatkan adalah 10,1%, Pada tahun 2011 mendapatkan *share* 11,7%, dan pada tahun 2012 mencapai tingkat *share* 12,1%. Data ini menunjukkan bahwa minat penonton Trans7 semakin tinggi. *Share* adalah persentase pemirsa sebuah televisi atau program terhadap jumlah pemirsa yang tersedia.¹⁷³ Selain itu, *rating* Trans7 juga menempati posisi nomor 6 pada tahun 2007 secara bertahap naik menjadi nomor 4 pada tahun 2012. *Rating* merupakan presentase banyaknya pemirsa televisi atau program terhadap populasi pemilik televisi yang sudah ditentukan oleh Nielsen.

Gambar 4.5 Grafik perkembangan penjualan dan *share* Trans7 Periode 2006-2012



Sumber: *Data Traffic* Trans7 Januari 2006–Desember 2012

¹⁷³ AGB Nielsen. "Glossary," *AGB Nielsen*; <http://www.agbnielsen.net/glossary/glossaryQ.asp?type=alpha&jump=none#alphaR> (diakses 26 September 2013)

Dari segi keberhasilan Trans7 membuat program internal atau *inhouse production*, hingga Februari 2012 Trans7 berhasil membuat program sendiri sebanyak 88,3%.

Tabel 4.8 Presentase Perbandingan Komposisi Progam Stasiun Televisi Swasta Nasional periode 2012

Channel TV	Program Akuisisi	In House Production
Global TV	64.60%	35.40%
ANTV	49.60%	50.40%
MNC TV	76.50%	23.50%
RCTI	74.00%	26.00%
SCTV	73.90%	26.10%
INDOSIAR	71.80%	28.20%
Trans TV	32.40%	67.60%
Trans 7	11.70%	88.30%

Sumber: *Data Programming* Trans7 tahun 2012

Program-program yang dihasilkan juga mengukuhkan keberhasilan Trans7. Hal ini dibuktikan melalui penghargaan dan pengakuan yang diberikan baik dari dalam negeri maupun luar negeri seperti yang tercatat dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9 Penghargaan Yang Diraih Trans 7 Periode 2010 - 2012

Tahun	Penghargaan
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI 2010 • Anugerah Sanggraha Krida Kementerian Pemuda dan Olahraga 2010 • Anugerah Peduli Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional (KEMENDIKNAS) 2010 • Penghargaan dari Ikatan jurnalistik Televisi Indonesia (IJTI) dan Yayasan Sains Estetika dan Teknologi (SET) • Penghargaan dari Kementerian Perikanan dan Kelautan • KPID Award 2010 - Nusa Tenggara Barat • Penghargaan dari Dunia Soccer Award 2010 • Penghargaan dari Dunia Soccer Award 2010
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Indonesia Most Favorite Youth Brand 2011 – Majalah Marketeers & Markplus Insight • Program Anak Terbaik 2011 KPI Award • Program Anak Terbaik 2011 Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan • Penghargaan “Gemar Ikan” Kementrian Perikanan dan Kelautan • Liputan Isi Buruh Kategori Televisi Terbaik, AJI & Frederich Stiftung Jerman, & ILO • Karya Jurnalistik Terbaik Tentang Anak - Pemenang Kategori Anak, AJI & UNICEF • Penghargaan Jurnalistik Damai - Pemenang Karya Jurnalistik Televisi Terbaik, Yayasan SET, ITJI, USAID • Pemenang Anugerah Jurnalistik Mohammad Hoesni Thamrin - Liputan Tayangan Televisi Terbaik, MH. Thamrin Award - PWI Jaya
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Liputan Perbatasan Kalimantan – Malaysia Adinegoro Award • Finalis Anugerah Jurnalistik Pertamina • Finalis Anugerah Jurnalistik Pertamina • Adiwarta Sampurna • CNN Television Journalist Award • Dompot Dhuafa Award : Program TV Paling Inspiratif • Anugerah Peduli Pendidikan • KPID NTB Award

- MENDIKNAS Peduli Pendidikan : Media Teknologi
- Anugerah Jurnalistik Pertamina 2012 : Feature TV
- Journalist Award Untuk Perlindungan Buruh Migran : Juara 2 Kategori Televisi
- KPID Award 2013 - Jawa Tengah, Kategori Televisi Berjaringan Peduli Jawa Tengah terbaik
- KPID Award 2013 - Jawa Tengah, Kategori Televisi Berjaringan Peduli Jawa Tengah terbaik

Sumber: *Data Public Relation* Trans7 tahun 2012

Data performansi yang dipaparkan di atas memperlihatkan performa Trans7 tidak terganggu oleh tingginya *turnover*. Manajemen berupaya kuat dalam menggenjot pegawai untuk mengeksplorasi dan menghasilkan produktivitas secara kualitas dan kuantitas. Produktivitas itu termasuk di dalamnya berupa inovasi pada program eksisting dan pembuatan program baru yang sesuai *market demand* (keinginan pemirsa). Selain itu, bagian *sales* dan *marketing* begitu intens untuk meningkatkan strategi penjualan program-program Trans7, sehingga pemasang iklan masih setia membelanjakan uang untuk *branding* produk mereka sehingga membuat pundi Trans7 bertambah secara signifikan.

Di bawah ini adalah program-program yang memberikan dampak *share* dan *rating* Trans7, memberikan pemasukan (*income*) yang besar, serta mengukuhkan *branding identity* dan Trans7 di mata masyarakat.

Tabel 4.10 Top 5 Program TRANS7 2010-2012

2010			2011			2012		
PROGRAM	TVR	TVS	PROGRAM	TVR	TVS	PROGRAM	TVR	TVS
OPERA VAN JAVA REGULER	4.5	16.1	OPERA VAN JAVA AWARDS 2011	6.4	25.6	OPERA VAN JAVA REGULER	4.3	17.4
PROTON-BWF THOMAS & UBER CUP	2.7	18.5	OPERA VAN JAVA REGULER	4.6	17.3	KEMILAU MANDIRI FIESTA	4.0	14.3
PAS MAINTAB	2.7	11.0	OH THE SPOT (HUT)	4.2	14.3	OH THE SPOT REGULER	3.9	15.5
OPERA VAN JAVA SAHUR	2.7	21.2	OH THE SPOT REGULER	4.0	13.9	OPERA VAN JAVA AWARDS 2012	3.5	17.6
OH THE SPOT REGULER	2.4	8.2	TRANS STUDIO BANDUNG BEYOND	3.9	15.8	MUSIK SPESIAL EMPAT SISI KOTAK	2.6	12.9

Sumber : Nielsen tahun 2012

Melihat data yang disajikan di atas, dapat kita lihat Top 5 Program Trans7 dari tahun 2010 hingga 2012, yang berdasarkan pada perolehan *Rating* (TVR) mendapatkan poin tertinggi. Dari tahun ke tahun program Opera Van Java Reguler termasuk program ‘turunan’-nya berhasil menduduki posisi teratas secara konsisten. Apabila kita analisis lebih lanjut, dari Top 5 Program Trans7 di tahun 2010 sampai 2012 banyak didominasi oleh program *inhouse production* atau program hasil produksi internal. Selain dari beberapa *blocking program* dan program spesial.

Opera Van Java Regular dari tahun 2010 hingga tahun 2012 meraih hasil positif dengan posisi yang sama, yaitu nomor 1. Hampir setiap tahunnya Opera Van Java Regular terus mengalami kenaikan. Dengan hasil yang cukup optimal dari program-program *inhouse production*, tentunya menjadikan program-program tersebut menjadi *backbone* dari performa Trans7 tahun ke tahunnya. Hal itu berdampak pada posisi Trans7 di area kompetisi, yang menjadikan Trans7 lebih kompetitif dari tahun ke tahun. Dengan kata lain memberikan nilai *competitiveness* kepada Trans7 terhadap stasiun TV lainnya secara menyeluruh.

B. Temuan Penelitian

Data tahun 2010 sampai dengan 2012 menunjukkan suatu fakta unik. Pada periode itu, laju pertumbuhan karyawan Trans7 cenderung meningkat. Namun, karyawan yang mengundurkan diri (*resign*) juga naik.¹⁷⁴ Pengunduran diri bahkan banyak dilakukan karyawan yang tergolong unggulan dan level pimpinan. Keunikan lain, migrasi karyawan dan pimpinan itu tidak berpengaruh terhadap performa Trans7 sebagai entitas bisnis.

Data dan observasi memperlihatkan Trans7 mampu mencetak program unggulan yang disukai pemirsa. Tak hanya itu, dari sisi keuangan pun performa Trans7 meningkat tajam.¹⁷⁵ Selama tiga tahun berturut-turut, Trans7 menghasilkan laba terbesar mengalahkan televisi swasta lainnya.¹⁷⁶ Sebagai keterangan tambahan, pada 2013 Trans7 masih menorehkan prestasi dengan meraup laba fantastis. Bahkan, pada 2013, *sales revenue* Trans7 menembus angka Rp. 2,7 triliun, naik dari Rp. 2,1 triliun pada 2012. Mengkilapnya performa keuangan itu, mendorong manajemen selama tiga tahun berturut-turut membagikan bonus dalam jumlah besar.

Sebagaimana paparan di atas, terhadap fenomena intensitas *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode tahun 2010-2012 yang cenderung meningkat, manajemen tidak tinggal diam. Berbagai upaya dilakukan dan

¹⁷⁴ Tabel 1.2 Perkembangan Karyawan Trans7 Periode 2006 – 2012, Bab IV hal 2, HR Development Trans7.

¹⁷⁵ Gambar 1.5 Grafik perkembangan penjualan dan *share* Trans7 periode 2006 – 2012 bab IV hal 2, Departemen Sales Marketing Trans7.

¹⁷⁶ Pernyataan BOD dalam Rapat Kerja 2011, 2012, 2013.

dinilai sebagai solusi terbaik untuk mengerem laju pertumbuhan pegawai yang migrasi ke perusahaan lain. Upaya itu di antaranya mengevaluasi kendala operasional perusahaan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memperkuat budaya dan komitmen, serta memperbaiki sistem kerja dan sistem pengelolaan SDM. Namun, tampaknya upaya manajemen belum membawa dampak signifikan dalam menahan laju *turnover* karyawan.

Persoalan intensi *voluntary turnover* karyawan di Trans7 bukanlah sesuatu yang sederhana. Kejadian ini menjadi penting baik dari sudut pandang individual, organisasional, dan sosial. Dalam upaya menjawab fenomena intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7, peneliti melakukan wawancara dengan berbagai informan yang dibagi dalam empat kategori yaitu 1) Karyawan eks-Trans7 yang bekerja dalam rentang waktu 2010 sampai 2012 dan sekarang bekerja di perusahaan lain. Karyawan eks-Trans7 dipilih berdasarkan (a) karyawan yang masa kerjanya di bawah 1 tahun, karena memiliki jumlah pengunduran diri yang paling besar dalam periode tahun 2010-2012, b) karyawan yang termasuk kategori unggul, dan (c) karyawan yang memiliki posisi pemimpin. Kategori ke 2) karyawan Trans7 dengan pembagian (a) karyawan yang telah menjabat posisi pemimpin dari periode 2010 – 2012, (b) karyawan yang mendapatkan promosi pada periode 2010 – 2012, dan (c) karyawan yang sudah memasuki masa kerja lebih dari 1 tahun. Pada kategori ke 3) karyawan yang sedang menjalani proses pengunduran diri dalam rentang waktu proses penelitian. Mereka yang dipilih

adalah karyawan yang bergabung di Trans7 sebelum periode 2012. Mereka telah memiliki pengalaman dan dapat memberikan informasi tentang pengelolaan sumber daya manusia serta mengetahui penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan. Untuk kategori ke 4) karyawan Trans7 yang pernah mengundurkan diri dari Trans7, kemudian bekerja di perusahaan lain, namun kembali bergabung lagi dengan Trans7. Empat kategori informan tersebut di atas memiliki masa kerja, usia, dan status yang berbeda. Selain itu mereka juga memiliki alasan berhenti yang berbeda juga. Dalam penuturan berikut peneliti menyampaikan temuan yang dibagi dalam 4 sub fokus hasil penelitian:

1. Penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012.

Dalam temuan ini, peneliti menyertakan beberapa sampel sebagian informan kemudian merangkai menjadi satu kesatuan untuk memperlihatkan dan menegaskan temuan penelitian ini. Sedangkan hasil keseluruhan dari data hasil temuan dikompilasi dalam satu bundel lampiran terpisah dari disertasi ini.

Dari hasil temuan penelitian bahwa penyebab mereka mengundurkan diri Trans7 disebabkan karena faktor internal perusahaan. Mereka tidak mendapatkan *work life balance* termasuk waktu kerja yang tidak efektif, politik kantor. Mereka juga tidak mendapatkan kepuasan kerja. Faktor ketidakpuasan kerja seperti faktor gaji yang tidak memadai, tidak adanya pengembangan karier, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, serta ditemukan adanya faktor yang disebabkan internal keluarga. Tidak hanya faktor internal perusahaan saja, faktor lain yang mendorong penyebab intensi *voluntary turnover* adalah faktor internal individu yaitu usia. Usia para karyawan Trans7 yang tergolong Generasi Y (Gen Y) menjadi hal sangat penting selain masa kerja dan status yang berbeda, terlebih mereka masing-masing individu memiliki nilai, motivasi dan persepsi tidak sama. Hal lain adalah tantangan faktor eksternal *mengenai ease of leaving* dan *job alternative* memudahkan mereka mendapatkan perusahaan baru. Satu hal yang tidak kalah penting ketika mereka tidak harus berkorban (*sacrifice*).

Berikut penuturan peneliti :

Faktor internal Perusahaan

Work Life Balance

Hasil penelitian menunjukkan, bagi informan yang baru berkeluarga merasa memiliki waktu terbatas untuk keluarga, seperti kegiatan bercengkerama dengan anak nyaris hilang, karena ketika

mereka pergi bekerja anak belum bangun dan setelah pulang kantor anak sudah tidur. Terlebih lagi ketika istri juga menuntut kuantitas waktu pulang seperti umumnya karyawan bekerja di perusahaan yang memiliki waktu kerja dari jam 09.00 sampai jam 17.00.WIB.

Masih mengenai persoalan waktu, para informan lain juga mengungkapkan hal yang sama, dari penuturan mereka memperlihatkan bahwa informan ingin memberikan prioritas kuantitas waktu kepada anaknya. Ia tak ingin kehidupannya semasa kecil karena kehilangan sosok ayahnya dialami anaknya .¹⁷⁷

Beberapa pernyataan dari hasil wawancara dengan informan yang baru berkeluarga, mereka memperlihatkan terdapat perubahan motivasi dalam bekerja. Ketika belum menikah, informan lebih fokus bekerja keras untuk mencari uang. Waktu baginya bukan menjadi persoalan, bahkan sebelum menikah sang informan menjadi salah satu karyawan unggulan di departemennya karena pekerjaannya selalu mencapai target dan ia tidak mempermasalahkan waktu walau bekerja sampai larut malam.¹⁷⁸

Permasalahan mengenai rentang waktu kerja memang dikeluhkan oleh seluruh informan. Berdasarkan observasi peneliti dan pengakuan beberapa informan mengenai faktor waktu kerja yang dinilai

¹⁷⁷ Transkrip wawancara (004)-J46.

¹⁷⁸ Transkrip wawancara (005)-J31.

padat dan tak kunjung usai, penyebabnya adalah faktor kepemimpinan, sistem kerja, dan faktor individu yang memiliki kesulitan dalam menyesuaikan karakteristik pekerjaan industri televisi.

Terdapat pula faktor orang tua yang tidak setuju dengan pola dan sistem waktu kerja seperti itu. Seorang informan mendapat teguran dari orang tuanya karena sangat jarang berada dalam keluarga.¹⁷⁹ Alasan lain adalah kekhawatiran orang tua terhadap kesehatan anaknya dengan jam kerja yang begitu padat. Mereka menghabiskan waktu rata-rata dua belas jam di kantor. Bahkan, ada informan yang menyampaikan bahwa Sabtu dan Minggu masih berurusan dengan pekerjaan kantor.¹⁸⁰

Semua informan yang diwawancarai merasakan hal sama mengenai waktu kerja. Banyak hal yang seolah-olah harus dikerjakan bersamaan dan dituntut diselesaikan secepatnya dan tidak bisa ditunda. Bahkan ketika pulang dari luar kota masih menyempatkan membuat laporan pada malam hari, selain itu harus melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan bagian lain, kegiatan itu memakan waktu dan dipastikan pulang lebih dari jam 7 malam, ada juga informan yang menyampaikan bahwa pekerjaan yang menyita waktu hanya bersifat sementara. Sekali waktu memang sibuk, terkadang pulang pagi. Pekerjaan di televisi memiliki pola dan waktu kerja tidak teratur. Sungguh berbeda dengan

¹⁷⁹ Transkrip wawancara (002)-J2.

¹⁸⁰ Transkrip wawancara (002)-J5.

perusahaan yang memiliki waktu kerja pasti (*office hours*), namun demikian mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.¹⁸¹

Tuturan informan memperlihatkan adanya waktu tertentu yang mengharuskan mereka bekerja sampai pagi. Namun, kondisi ini tidak terjadi setiap hari dan hanya terjadi pada saat-saat khusus.

Para informan lainnya mengatakan bahwa waktu kerja di Trans7 fleksibel dan tergantung pada *load* kerjanya.¹⁸² Beberapa departemen memulai kegiatan pada pukul 12.00 WIB. Kondisi ini bisa terjadi karena bergantung kepada kebijakan setiap departemen. Masing-masing departemen memiliki jenis karakter dan pekerjaan yang berbeda. Departemen *support* (*Finance, Legal, HR Development, dan IT*) misalnya, akan memulai pekerjaan pada pukul 09.00 WIB dan selesai pada pukul 19.00 WIB. Memang, ada kalanya karyawan departemen *support* harus pulang lebih malam karena tanggung jawab untuk berkontribusi kepada departemen lain.

Bagi informan yang baru bergabung dengan Trans7 dengan masa kerja di bawah satu tahun, mereka mulai merasakan bekerja di Trans7 sangat menyita waktu. Sebagai anak baru (*fresh graduate*), mereka mulai bekerja pukul 09.00 WIB dan rata-rata selesai bekerja pukul 21.00 WIB. Walaupun di sela-sela waktu tersebut tetap bisa bersantai dan

¹⁸¹ Transkrip wawancara (022)-J5.

¹⁸² Transkrip wawancara (015)-J23.

tidak melulu kerja, tetapi menurut persepsi mereka, situasi seperti ini kurang efektif dan bisa memengaruhi kesehatan. Mereka belum memahami dan belum dapat menyesuaikan waktu dengan tim kerja. Mereka juga tidak memiliki seorang atasan yang memberikan arahan jelas dalam mengevaluasi efektivitas kerja dan efisiensi waktu.

Jam kerja tidak teratur juga menjadi persoalan dan faktor yang menyebabkan informan mengundurkan diri dan pindah ke perusahaan baru. Faktor lain didapatkan dari informan dengan masa kerja kurang dari satu tahun. Faktor itu adalah hanya ingin mencoba bekerja di Trans7. Mereka bergabung dengan Trans7 sambil menunggu panggilan dari perusahaan lain. Kedua informan ini hanya bertahan selama enam bulan.¹⁸³ Satu di antara dua informan tersebut meninggalkan Trans7 karena mendapat panggilan dari perusahaan yang diminatinya sebelum ia melamar di Trans7, sedangkan informan lainnya ingin bekerja di Trans7 karena tertarik bekerja di televisi yang mencetak program-program cukup dikenal oleh masyarakat. Berikut kutipan informan mengenai hal tersebut:

J13: "Saya dapet pekerjaan, dan sebenarnya itu prosesnya sebelum trans7, tapi waktu karena waktu itu trans7 prosesnya cepet dan saya langsung diterima saya ambil trans7 karena belum ada informasi lagi dari perusahaan gitu".¹⁸⁴

¹⁸³ Transkrip wawancara (001) dan (002).

¹⁸⁴ Transkrip wawancara (002)-J13.

Temuan di atas sejalan dengan pernyataan wakil kepala *HR Development* Trans7. Berdasarkan pengalamannya, sebagian besar informan yang bergabung dengan masa kerja kurang satu tahun tertarik dengan Trans7 karena nama besar Trans7 sebagai salah satu televisi swasta nasional. Mengenai kondisi tersebut, menurut mereka bukanlah sesuatu hal yang mengejutkan. Hal itu terlihat dari penuturannya sebagai berikut:

J6: “Pada taraf masih mencari kerja para fresh graduate ini masih menyesuaikan dengan minat mereka. Mereka masih mencoba-coba. Televisi pada periode itu masih menjadi daya tarik apalagi karna Trans7 kan terkenal dengan anak-anak muda. Namun, dengan face kerja dan work balance yang juga ternyata nggak sesuai dengan yang mereka harapkan, akhirnya merasa kurang cocok. Sementara perusahaan yang lain menawarkan pekerjaan yang lebih jelas”.¹⁸⁵

Politik Kantor

Hal baru yang ditemukan dalam penelitian ini adalah tentang politik kantor yang dialami oleh para pemimpin yang menjalani jabatan belum genap dua tahun. Tiga informan yaitu 004, 005, dan 006 yang merupakan mantan karyawan Trans7 menuturkan pengalaman serupa. Mereka memiliki beberapa atasan yang senang menciptakan politik kantor untuk mengambil hati pimpinan tertinggi, mulai dari cara “Asal Bos Senang” sampai dengan cara memberikan keterangan mengenai kualitas dan kuantitas yang tidak terjamin kebenarannya,

¹⁸⁵ Transkrip wawancara (024)-J6.

bahkan memberikan efek negatif. Mereka merasa hal itu mengganggu kenyamanan kerja dan nilai yang ada pada mereka. Situasi ini membuat mereka tidak lagi percaya kepada atasannya. Informan lain juga menambahkan, bahwa yang menyebabkannya keluar dari Trans7 adalah gaya kepemimpinan “Bossy” yang selalu menganggap semua keputusannya benar dan memiliki sikap tidak adil dalam promosi karyawan. Hal tersebut dapat terlihat dari penuturan yang dikutip oleh peneliti:

J19: “ini dah ke hati.....gue udah enggak bisa dalam permainan ini. saya enggak sejahtera..gue cabut deh. mbak. saya enggak bisa tuh orang-orang yang saya sayangi direndahkan”.¹⁸⁶

Berdasarkan kutipan tersebut terlihat bahwa informan merasa perlakuan pimpinannya tidak cocok dengan nilai moral yang diyakininya. Ia merasa tidak sependapat untuk melakukan hal-hal yang dikehendaki oleh pimpinannya. Konteks pembicaraan mengenai ketidakcocokan nilai tersebut, membuat informan mengingat kembali kejadian yang pernah dialaminya. Informan mengekspresikan dengan mengerenyitkan dahi, suara terbata, sorot mata sayu seolah memendam kekecewaan dan menegaskan kembali bahwa apa yang telah dilakukan pimpinannya sangat tidak sesuai dengan nilai yang ada pada dirinya.

¹⁸⁶ Transkrip wawancara (006)-J19.

Pengalaman berkompetisi negatif juga dirasakan oleh dua informan lainnya. Mereka menggambarkan dengan suasana terasa sangat berbeda ketika mereka berubah posisi dari *staff* menjadi pimpinan dan lingkup pekerjaannya semakin kompleks. Persaingan negatif muncul dan sangat terlihat ajang kompetisi yang semakin tajam. Terlebih lagi mereka bekerja dalam area sarat target. Sang informan khawatir, politik cari muka kepada atasan akan memengaruhi cara atasan menilai seseorang menjadi cenderung negatif. Menurut para informan, kondisi demikian sudah tidak sesuai dengan nilai pribadinya. Seperti penuturan informan berikut.

*J25, J26: “berbagai cara untuk maju.. biasalah kalau di company, kita tahu yah kaya menjilat orang, begini-begini pasti ada, karena sudah menghalalkan berbagai cara udah negatif mbak. J26: Semua orang punya ambisi tapi kalau keluar itu segala macam cara sudah enggak baik”.*¹⁸⁷

Menurut paparan informan di atas, cara berkompetisi dengan “*menjilat orang*”, menghalalkan segala cara, dan “*mencari muka*” pada pimpinan tertinggi adalah hal negatif. Menurut informan, kondisi seperti itu sudah tidak sehat, sehingga mereka tidak bisa menoleransi lebih lama lagi.

¹⁸⁷ Transkrip wawancara (005)-J26,J56.

Faktor ketidakpuasan (Gaji, Karier, Pemimpin)

Pengalaman berbeda dirasakan oleh informan yang belum berkeluarga terutama dengan masa kerja 1 sampai 4 tahun. Mereka memutuskan pindah karena ingin memiliki gaji yang lebih besar, kesempatan untuk berkembang, serta karier yang lebih baik. Melihat struktur organisasi yang sudah terisi oleh para atasan terdahulu, mereka beropini bahwa atasan mereka akan berada di Trans7 dalam waktu yang cukup lama, sehingga hal itu membuat mereka semakin sulit berkembang dan mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan lain.¹⁸⁸ Beberapa informan menuturkan bahwa ia ingin mendapat kesempatan belajar yang lain seperti teman-temannya yang bekerja sebagai PNS. Ia merasa bahwa selama bekerja di Trans7, kariernya tidak bisa berkembang. Informan lain mengaku bahwa ia sangat berminat pindah ketika mendapat informasi bahwa ada perusahaan televisi baru dengan peralatan canggih membuka lowongan sesuai dengan kriterianya. Ia sudah lama berminat untuk mengembangkan diri dan terampil menggunakan alat-alat terkini. Ia merasa sudah tujuh tahun bekerja di Trans7, namun keterampilan menguasai alat baru masih terbatas. Ia merasa Trans7 masih

¹⁸⁸ Transkrip wawancara (021)-J22.

menunda pembelian alat baru, sehingga membuat ia memutuskan pindah ke perusahaan lain.¹⁸⁹

Lain persoalan bagi informan yang sudah bekerja dengan masa kerja tiga tahun, walaupun gaji dan status lebih tinggi merupakan hal penting dan menjadi daya tarik informan untuk pindah, namun, jauh sebelum bergabung dengan Trans7, mereka memang memiliki niat untuk bekerja di perusahaan pertama cukup tiga tahun bahkan niat bekerja dengan waktu tiga tahun sudah diangankan ketika masa kuliah dulu. Informan menceritakan bahwa waktu tiga tahun bisa dikategorikan *mastery* dalam satu bidang, menurutnya pengalaman tiga tahun cukup sebagai bekal untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Informan lain juga menuturkan bahwa gaji yang kurang tersebut menjadi motivasi informan ini memutuskan untuk pindah. Informan merasa gaji yang diterimanya tidak mencukupi sehingga ia memutuskan untuk pindah.¹⁹⁰

Cerita lain dipaparkan oleh informan ketika memutuskan pindah kerja karena keinginannya mendapatkan gaji dan karier lebih baik lagi. Ketika ia merasa sudah banyak memberikan kontribusi kepada perusahaan tetapi gaji yang diterima belum sesuai keinginannya.

¹⁸⁹ Transkrip wawancara (023)-J83,J84,J85,J95,J96.

¹⁹⁰ Transkrip wawancara (008)-J3

Selain itu, ia juga merasa pemimpin tidak berperilaku adil serta gaya kepemimpinan “bossy”. Berikut penuturannya:

*J01: “Saya sudah bekeluarga. Dari 9 tahun bekerja, yang saya berikan enggak sama dengan yang saya dapatkan pada saat itu, selain itu saya ingin punya waktu lebih banyak dengan keluarga. Alasan selanjutnya saya pernah bekerja dengan A saya sudah bekerja dengan B, tapi secara skill dan secara manajerial, secara apapun saya pikir orang B yang lebih tepat tetapi kenapa harus si A yang naik pada saat itu. Itu yang membuat saya berpikir apa sih yang terjadi di atas. Selanjutnya adalah gaya kepemimpinan, termasuk pimpinan... tiba-tiba suka marah”.*¹⁹¹

Untuk melengkapi bagian ini, peneliti juga mewawancarai karyawan Trans7 yang sekaligus menjadi informan pada penelitian ini. Mereka adalah para pimpinan dan para karyawan yang baru mendapatkan promosi dan karyawan yang belum genap dua tahun bekerja. Para informan ini memberikan jawaban bahwa ketidakpuasan kerja yang menyebabkan intensitas *voluntary turnover* karyawan Trans7 pada periode 2010-2012 adalah seputar gaji, karier, dan keluarga. Jawaban ini sering dilontarkan dan menjadi alasan ketika teman atau tim kerjanya bahkan atasannya sendiri meninggalkan Trans7. Seperti penuturan salah satu informan yang masih bekerja di Trans7:

J16: “Kalau saya melihat, ketidakpuasan dari sisi pendapatan, sebagian besar teman-teman saya yang pergi selalu ditawarkan dengan salary yang lebih baik, mungkin bagi jabatan-jabatan

¹⁹¹ Transkrip wawancara (018)-J1.

*tertentu. Ketika dia punya kesempatan untuk naik jabatan itu lebih baik tetapi saya sangat menyayangkan ya mereka pindah dengan status yang sama walaupun gaji beda 1 juta, ada yang merasa bahwa tidak sesuai dengan bidangnya, kadang-kadang mereka berpikir kalo gua dulu kuliah belajar banyak hal, sedangkan disini gua terpin cuman kecil dan kadang-kadang juga idealis juga, kira-kira seperti itu mbak”.*¹⁹²

Untuk mempertajam temuan penyebab *voluntary turnover* karyawan Trans7 pada periode 2010-2012 peneliti juga mewawancarai wakil ketua *HR Development*, *supervisor training*, *staff rekrutmet*. Ketiga informan ini juga menemukan hal yang sama. Ketiga informan itu adalah orang-orang yang memiliki banyak data dan informasi tentang karyawan Trans7. Selain itu, mereka juga bekerja dalam periode 2010-2012. Mereka sekaligus menjadi *member checking* dalam penelitian ini. Dalam pekerjaan sehari-hari, mereka terlibat dalam menyeleksi, menempatkan, mengembangkan karyawan, dan melakukan wawancara terhadap karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan. Para informan ini juga mengakui bahwa hasil temuan peneliti juga ditemukan dalam kegiatan mereka melakukan *exit interview*. Faktor tersebut adalah waktu kerja yang tidak efektif dan gaji kurang memadai.

Mereka juga mengungkapkan, baru-baru ini melakukan *Employee Opinion Survey* tentang *Employee Engagement* pada tahun

¹⁹² Transkrip wawancara (016)-J16.

2013. Alasan perusahaan melakukan survei tersebut karena kepedulian manajemen dalam mengevaluasi faktor kepuasan kerja serta seberapa besar keterikatan karyawan untuk tetap bertahan di Trans7. Dari hasil survei tersebut, mereka menyampaikan bahwa karyawan yang masih bertahan mengeluhkan hal yang sama mengenai standar gaji yang belum cukup mengikat sehingga karyawan tidak bertahan di Trans7, *work life balance*, dan kesempatan berkarier dan berkembang. Berikut penuturannya:

*J7: "Permasalahan turnover memang reason-nya kebanyakan tidak cocok dengan pekerjaan karena masalah jam kerja dan dibandingkan dengan salary ya mungkin seperti itu gitu yang saya dapat saat diskusi".*¹⁹³

Faktor Internal Individu

Deskripsi mengenai motivasi pindah kerja yang mendorong karyawan pindah pada level pimpinan, yang memiliki masa kerja lebih dari tujuh tahun ternyata tidak sama. Bagi mereka, meninggalkan Trans7 bukan sesuatu yang mudah. Sebab, mereka memersepsikan dirinya ikut membangun Trans7 dan merasa memiliki Trans7, tetapi mereka beranggapan, jika tetap bertahan di Trans7 persoalan mereka tidak akan teratasi. Persoalan yang harus mereka atasi itu di antaranya adalah musibah keuangan, seperti penuturan salah satu

¹⁹³ Transkrip wawancara (024)-J7.

informan.¹⁹⁴ Ada pula persoalan kebutuhan mengasuh dan mendampingi anak. Padahal, hal ini tidak terpikirkan sebelumnya.

Simak penuturan berikut:

*J14: "Pada saat itu ...anak saya tidak mau dengan saya sehingga itu mengusik, ada rasa penasaran di situ, ada rasa sedih, ada rasa cemas".*¹⁹⁵

Dari paparan di atas, permasalahan internal informan adalah keluarga. Permasalahan tersebut menjadi dilematis ketika mereka harus mengundurkan diri dari perusahaan. Pada satu sisi, ia menyenangi pekerjaannya, tetapi di sisi lain ia menyayangi anaknya. Pada akhirnya ia menentukan pilihan untuk berhenti bekerja.

Permasalahan yang timbul karena faktor internal keluarga juga dihadapi oleh informan lain yaitu ketika ada desakan untuk menyelesaikan persoalan keluarga secara cepat, sehingga membuat ia harus merelakan bekerja di perusahaan lain sebagai solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.¹⁹⁶

Hasil temuan semua informan dalam wawancara, observasi, dan studi lapangan menggambarkan hal yang sama ketika memaparkan penyebab para informan pindah ke perusahaan lain adalah tidak terpenuhinya faktor internal perusahaan. Mereka tidak

¹⁹⁴ Transkrip wawancara (017)-J14.

¹⁹⁵ Transkrip wawancara (016)-J14.

¹⁹⁶ Transkrip wawancara (017)-J14.

mendapatkan *work life balance* termasuk waktu kerja yang tidak efektif, faktor politik kantor, serta ditemukan adanya faktor yang disebabkan internal keluarga. Mereka juga mendapatkan ketidakpuasan kerja. Faktor ketidakpuasan kerja yaitu faktor gaji yang tidak memadai, tidak adanya pengembangan karier, faktor kepemimpinan.

Faktor pendorong tidak kalah penting dalam intensi *voluntary turnover* karyawan juga dipengaruhi oleh status, usia, dan masa kerja yang memotivasi mereka mengambil keputusan pindah ke perusahaan lain.

Dari kegiatan wawancara dan hasil temuan tersebut, faktor ketidakpuasan informan tidak hanya disebabkan oleh satu faktor atau dua faktor. Faktor ketidakpuasan yang dialami oleh masing-masing individu bisa sekaligus tiga faktor, tetapi berbeda komposisi bobot dan motivasi utamanya pada setiap informan.

Walaupun terdapat alasan informan yang bervariasi atas keinginan bekerja di perusahaan baru, mereka tetap mempertimbangkan akan mendapatkan kepuasan kerja yang diharapkan tanpa mengorbankan kenyamanan lain yang sudah mereka dapatkan dari Trans7, terutama dalam perhitungan materi. Dengan kata lain, kepuasan yang sudah didapatkan di perusahaan lama, tidak akan berkurang bahkan harus jauh lebih baik. Mereka

mengalkulasi hal-hal *materi* dan *immateri* dengan matang, sehingga ketika mereka berada di perusahaan baru mereka mendapat status lebih tinggi dan gaji lebih besar, beban kerja pun jauh lebih longgar serta waktu kerja jauh lebih teratur.

Hal lain yang menjadi perhatian pada temuan ini adalah faktor internal individu yang menyangkut nilai, motivasi, persepsi, dan sikap.

Faktor internal individu (nilai, motivasi, persepsi, dan sikap)

Selanjutnya, peneliti menjabarkan temuan mengenai faktor internal individu. Pada sebagian besar informan yang berkeluarga, mereka memiliki nilai untuk membahagiakan keluarganya dengan memberikan kuantitas waktu, sedangkan informan yang baru menduduki posisi pemimpin belum genap dua tahun, merasa adanya ketidaksesuaian politik kantor dengan nilai moral pribadi. Informan memaparkan demi mencari uang mereka harus menyetujui menjilat atasan padahal itu tidak sesuai dengan prinsip hidupnya.

Bagi informan lainnya yang belum kunjung mendapatkan promosi atau merasa tidak maju, nilai yang mereka anut berorientasi pada rencana hidup mereka. Nilai mereka adalah keinginan untuk maju dengan waktu tertentu. Keinginan ini ingin diakselerasi lewat keputusan tunggal yakni keluar dari Trans7 dan masuk ke perusahaan lain.

Nilai yang dimiliki para informan mendorong dan memotivasi mereka untuk mencari solusi dalam memenuhi harapan sesuai dengan tujuan hidupnya. Pengalaman mereka selama di Trans7 menemukan realitas bahwa perusahaan tidak mampu memberikan waktu kerja lebih efektif. Mereka tidak mendapatkan para pemimpin berkarakter kuat seperti yang mereka idamkan, gaji dan karier sesuai harapan. Ketika para informan meyakini nilai yang dicari tidak didapatkan, persepsi para informan muncul dan menguatkan informan mengambil tindakan.

Persepsi menjadi penting karena perilaku manusia didasarkan pada persepsi mereka mengenai realitas yang ada, bukan mengenai realitas itu sendiri. Mengaitkan antara nilai, motivasi, persepsi dan tujuan hidup yang akan dicapai masing-masing informan, maka lahir sikap mereka dalam mencari pekerjaan baru karena faktor ketidakpuasan kerja.

Salah satu mantan karyawan Trans7 memperlihatkan adanya perasaan puas ketika persepsi dirinya saat hendak *resign* ternyata memang sesuai bahkan lebih dari yang ia harapkan. Ia berpersepsi bahwa jika ia pindah, maka waktu untuk keluarga akan lebih banyak. Hal ini ternyata memang terbukti, bahkan ia mendapat gaji dan *benefit*

yang lebih baik di perusahaan baru.¹⁹⁷ Namun sebaliknya bagi informan yang kurang beruntung dan persepsinya kurang tepat, hal itu hanya sebuah proses pembelajaran hidup karena harapan para informan tidak sesuai dengan kenyataan. Berikut paparan dari informan:

J5: ...setelah memutuskan diri keluar dari Trans7, saya bekerja, freelance, beberapa alasan saya resign waktu itu sebenarnya cuman terjawab satu, salary tadi itu yang memang saya dapat. Sisanya saya enggak ketemu. Saya merasa kehilangan suasana kerja di Trans 7 dan enggak ketemu teman-teman yang kerja teamnya yang luar biasa, saya enggak ketemu becandaan-becandaan yang sering dilakukan di Trans7. Jadi sebenarnya ada hal yang saya dapatkan tetapi ada juga hal yang hilang gitu. Kalau untuk mencari uang dapat mbak. Tapi kalau yang lain-lainnya sih enggak dapat. (J26)...malah waktu saya banyak terbuang. Waktu itu yang saya keliling itu, itu jarang banget mbak saya pulang. Itu malah lebih parah mbak waktu jaman itu. Kalau keluarga saya bilang yah lebih baik waktu di Trans itulah walaupun di Trans7 itu waktunya sudah sedikit tapi masih lebih mending".¹⁹⁸

Penuturan di atas disampaikan oleh salah satu karyawan yang pernah menjadi mantan karyawan, namun sekarang sudah bergabung kembali dan bekerja di Trans7. Paparannya memperlihatkan bahwa harapan informan untuk mendapatkan banyak hal dari keputusan pindahinya tidak seperti persepsi yang dibayangkan sebelumnya.

¹⁹⁷ Transkrip wawancara (004)-J30.

¹⁹⁸ Transkrip wawancara (018)-J5.

Faktor Eksternal Perusahaan

Sebelumnya telah disebutkan bahwa faktor yang memengaruhi *voluntary turnover* bukan hanya faktor internal individu dan perusahaan, tetapi terdapat juga faktor lain yaitu faktor eksternal. Faktor eksternal tersebut adalah faktor *Ease of Leaving*. Faktor tersebut adalah faktor yang memudahkan para informan meninggalkan Trans7 karena kompetensi dan kemampuan yang lebih dari sekadar memadai bahkan di atas rata-rata yang dimiliki oleh informan. Kompetensi SDM mantan karyawan Trans7 yang di atas rata-rata itu memang diakui oleh informan 005, 007, 006, dan 004 menjadikan kekuatan harga jual terhadap perusahaan lain, hal ini dibuktikan dengan jabatan yang lebih tinggi yang didapatkan di perusahaan lain. Bahkan pihak eksternal pun, yaitu perusahaan TV lain menyebutkan bahwa mantan SDM Trans7 memang berkualitas baik.¹⁹⁹ Bagi karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan akan lebih mudah berpindah ke perusahaan atau organisasi lain, terlebih lagi jika tidak ada biaya yang membebankan karyawan ketika akan meninggalkan perusahaan.

Menurut pengakuan informan yang meninggalkan Trans7, kompetensi dan kemampuan yang mereka miliki, memudahkan

¹⁹⁹ Hasil wawancara pada Direktur HRD Kompas TV.

mereka mendapatkan pekerjaan di tempat lain.²⁰⁰ Kedua faktor eksternal ini memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat *turnover*. Berikut salah satu tuturan informan terkait *ease of leaving*:

J6: "...iya dua bulan sebelum tiga tahun mulai apply-apply. Adalah ke beberapa perusahaan juga gitu, hmm sempat interview atau apa seperti itu sih".²⁰¹

Penuturan tersebut memperlihatkan bahwa informan melamar bukan hanya ke satu perusahaan sejenis saja. Ia bahkan merasa mampu dan punya kompetensi untuk bekerja di perusahaan lain. Hal ini memperlihatkan bahwa informan memanfaatkan kondisi *ease of leaving* untuk mendapatkan pekerjaan lain. Di samping itu, faktor kemudahan lainnya, informan juga tidak harus menanggung biaya dan tidak memiliki beban ketika harus meninggalkan Trans7. Persepsi mereka bahwa faktor pengorbanan yang mereka tinggalkan di Trans7 tidak cukup berarti ketika mereka mendapatkan sesuatu yang lebih baik di perusahaan baru. Dengan kata lain, informan berpersepsi jauh lebih beruntung jika mereka pindah ke perusahaan baru.

Perpindahan para informan juga didukung dengan adanya pertumbuhan industri kreatif di Indonesia. Banyak peluang bisnis yang menjanjikan para investor di industri televisi untuk meraup laba,

²⁰⁰ Transkrip wawancara (023)-J93.

²⁰¹ Transkrip wawancara (008)-J6.

sehingga kemunculan televisi baru membuat banyak kesempatan karyawan di industri televisi mendapatkan tawaran kerja tanpa harus melamar (*job alternative*) dari perusahaan televisi baru maupun industri kreatif lainnya, antara lain *agency*. Hal tersebut terjadi pada beberapa informan Trans7 yaitu 005, 006, 007, 008, dan 023. Mereka sekarang tersebar di beberapa televisi swasta, televisi lokal, dan perusahaan iklan.

Salah satu informan lainnya ditawarkan bekerja di sebuah taman bermain, karena berbagai pertimbangan ia memilih bekerja di perusahaan tersebut sampai sekarang. Berbeda dengan informan lain yang lebih beruntung dan memiliki keunggulan dibandingkan dengan informan lainnya, mereka mendapat tawaran pekerjaan (*job alternative*) disertai gaji dan jabatan lebih tinggi dibandingkan perusahaan sebelumnya.²⁰² Adapun penuturan mengenai *job alternative* adalah sebagai berikut:

J12: "...satu bulan yang lalu saya abis tugas Daihatsu gitu, abis launching, pulang dari situ, ada orang SCTV disitu.. dia bilang, "mas boleh minta CVnya".. "untuk apa?", saya bilang gitu kan.. yah kita FD nih di SCTV.. "ohh", saya bilang gitu kan.. yah udah saya saya kebetulan, bener-bener semuanya serba kebetulan gitu loh.. yang tadinya saya tugas ga bawa Ipad yang ada isi CV-CV saya, ada saya bawa.. saya tinggal email doing,, ohh yah udah ini, ini.. udah lewat-lewat gitu ajah mbak.. itu hari selasa.. hari rabu saya ditelpon, disuruh ke SCTV Tower hari Kamis.. "Ah lu becanda nih", saya bilang saya masih ga percaya.. udah

²⁰² Transkrip wawancara (007)-J4.

gitu yah udah, saya ke SCTV Tower jam 4, begitu masuk langsung disuruh visi misi apa.. yah saya giniin kan mbak, saya ngomong-ngomong, "kamu mau berapa?", langsung digituin.. saya pikir, oh nih apaan sih.. 2x kali lipatdeh dari sinih.. terus dia, terus dia ga pake mikir lama mbak.. oke deh hari senin kesinih yah tandatangan..".²⁰³

Penuturan informan tersebut memperlihatkan bahwa mereka memang mendapatkan keberuntungan dengan faktor eksternal yaitu *job alternative*. Hal ini memperlihatkan bahwa informan tidak perlu bersusah-payah mencari pekerjaan karena justru pekerjaan baru yang menunggu mereka. Adanya tawaran pekerjaan ketika mereka berpikir untuk *resign*, mempermudah dan menjadi faktor pendukung bagi informan untuk pindah dari Trans7.

Dari dimensi *ease of leaving* dan *job alternative*, peneliti mendapatkan kedua fakta tersebut menjadi tantangan dari luar perusahaan (faktor eksternal). Karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya sistem *engagement* agar karyawan tetap bertahan di Trans7. Perusahaan harus lebih sensitif manakala kedua dimensi tadi menimbulkan efek domino dan melahirkan persoalan baru yaitu *perceived alternative employment opportunities* yaitu persepsi seseorang mudah berpindah kerja karena jenis pekerjaan mereka memiliki kekhususan. Salah satunya adalah pekerja televisi yang

²⁰³ Transkrip wawancara (020)-J12.

memiliki kompetensi khusus dan tidak banyak dimiliki oleh orang lain. Kekhususan ini adalah membuat dan menghasilkan program acara televisi. Jika ada persepsi pada karyawan Trans7 yang merasa bahwa rekan kerjanya memiliki kompetensi dan kapasitas lebih rendah dari dirinya, namun bisa mendapatkan pekerjaan baru dan fasilitas yang jauh lebih bagus, maka akan menstimulasi sang karyawan Trans7 untuk pindah ke perusahaan lain.

Kedua dimensi tadi menstimulasi para pekerja yang masih bertahan di Trans7 untuk pindah ke perusahaan lain dan kondisi demikian bisa terjadi ketika persepsi para karyawan Trans7 merasakan teman kerja yang lebih dulu bekerja memiliki kompetensi dan kapasitas lebih rendah, tetapi bisa mendapatkan pekerjaan baru dan fasilitas yang jauh lebih bagus.

Perceived alternative employment opportunities, ease of leaving dan *job alternative* menjadi tantangan tersendiri bagi Trans7. Sebagian besar informan Trans7 melalui dan mengalami peristiwa tersebut. Hal tersebut sesuai dengan cerita salah satu informan mengenai kondisi *job alternative*. Berikut penuturannya:

J12: "Satu bulan yang lalu saya abis tugas Daihatsu gitu, abis launching, pulang dari situ, ada orang SCTV disitu.. dia bilang, "mas boleh minta CVnya".. "untuk apa?", saya bilang gitu kan.. yah kita FD nih di SCTV.. "ohh", saya bilang gitu kan.. yah udah saya saya kebetulan, bener-bener semuanya serba kebetulan gitu loh.. "kamu mau berapa?", langsung digituin.. saya pikir, oh

*nih apaan sih.. 2x kali lipat deh dari sinih.. terus dia, terus dia ga pake mikir lama mbak.. oke deh hari senin kesinih yah tanda tangan (Ketemu Rabu senin tanda tangan kontrak)".*²⁰⁴

Berbeda dengan pengalaman informan lain yang telah dipaparkan di atas, informan lain memaparkan pengalaman *ease of leaving*. Berikut penuturan informan tersebut:

*J8 : "Lagi ngobrol-ngobrol sama temen-temen agency, temen-temen TV juga gituloh,. Ngobrol-ngobrol ngalor ngidul aja mbak "akhirnya kita di offering, "berani di offering berapa?". Akhirnya kita nyebut angkalah, akhirnya disetujui".*²⁰⁵

2. Proses *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012

Paparan pada bagian sub fokus 2, mengenai proses *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012 merupakan bagian yang sangat berkaitan dengan sub fokus 1. Pada pemaparan sub fokus 2, peneliti mempertegas temuan yang berhubungan dengan proses *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012. Berikut proses *voluntary turnover* karyawan Trans7 pada periode 2010-2012.

Pengalaman informan tidak melanjutkan kerja di Trans7 bermula dari faktor internal perusahaan Mereka tidak mendapatkan *work life balance* termasuk waktu kerja yang tidak efektif, politik kantor. Mereka juga tidak mendapatkan kepuasan kerja. Faktor ketidakpuasan

²⁰⁴ Transkrip wawancara (020)-J12.

²⁰⁵ Transkrip wawancara (005)-J8.

kerja seperti faktor gaji yang tidak memadai, tidak adanya pengembangan karier, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, serta ditemukan adanya faktor yang disebabkan internal keluarga.

Selain faktor ketidakpuasan di atas yang memengaruhi informan untuk berhenti bekerja, ada pula faktor pendukung lainnya seperti status, masa kerja dan usia, serta posisi para informan. Sebagai individu yang berbeda, para informan memiliki nilai, motivasi, persepsi, dan sikap yang beragam.

Menurut pengakuan informan, ketidakpuasan kerja tadi membuat informan mencoba mencari pekerjaan ke perusahaan lain. Bahkan, sebagian informan sangat beruntung. Saat mereka masih berpikir untuk mencari pekerjaan, sudah datang tawaran dari perusahaan lain. Ketika faktor-faktor ketidakpuasan tersebut muncul, informan berpikir mencari solusi agar harapannya bisa terpenuhi. Informan mempertimbangkan dan memperhitungkan segala konsekuensi yang akan diterima jika pindah ke perusahaan lain dan memutuskan untuk pindah setelah yakin atas pilihannya.

Pada tahap ketika seorang informan sudah merasakan adanya ketidakpuasan kerja, kemudian berpikir untuk *resign*, informan melakukan *voice* kepada teman maupun atasannya mengenai keinginannya tersebut. Kemudian dilanjutkan melakukan peninggalan

secara fisik, yaitu dengan tindakan mengambil cuti. Hal ini terlihat dari salah satu paparan beberapa informan sebagai berikut:

J4: “dengan alasan tertentu (dari perusahaan) akhirnya diberikan kesempatan untuk ini aja dulu unpaid leave selama satu tahun, saya banyak gunakan untuk mencari yah ikut workshop pertunjukan diluar negeri dan sebagainya

Paparan informan di atas memperlihatkan bahwa ia melakukan peninggalan secara fisik, tanpa memberikan dampak penurunan kualitas pekerjaan. Bahkan, ia justru berpikir untuk memberikan yang lebih.

Dalam penelusuran hasil penelitian berkaitan dengan proses *voluntary turnover* karyawan, peneliti menemukan pernyataan dalam wawancara dengan informan yang masih bekerja di Trans7. Informan mengaku cukup puas terhadap faktor gaji yang diberikan Trans7. Namun, di satu sisi mereka tetap mencoba untuk melamar kerja ke perusahaan lain. Walaupun beberapa informan sempat merasa ditawari oleh perusahaan lain, tetapi mereka tetap bertahan karena faktor lokasi rumah dengan lokasi perusahaan jaraknya yang terlalu jauh.²⁰⁶ Salah satu informan yang mengalami pengalaman tersebut menuturkan.

²⁰⁶ Transkrip wawancara (015)-J97.

J97: "...kalau dulu pas awal-awal ada beberapa misalkan oh ini ditawarkan gitu kan disuruh tes segala macam kita sih lebih ini kita lebih nggak mau dulu saya sama atasan saya dulu juga.. kalau ada kesempatan yang lebih baik diluar kita nggak akan menghalangi-halangi orang gitu. nah kita akan ngobrol dulu ternyata dulu ada beberapa kali saya dipanggil cuma saya nggak cocok sama jaraknya Mbak terlalu jauh".²¹²

Berbeda dengan informan lainnya. Ketika mulai merasa tidak sesuai dengan atasan, ia mulai berpikir untuk melamar di perusahaan lain. Namun, ia memutuskan untuk tidak jadi bergabung dengan perusahaan televisi lain, setelah ia melakukan diskusi (*voice*) dengan atasannya.²¹³

Dari data observasi dan studi lapangan selain *voice*, cuti ditemukan adanya informan yang mengajukan mutasi atau rotasi bahkan setelah *voice* mereka mendapatkan promosi. Data lain menunjukkan bahwa informan meninggalkan pekerjaan dengan kata lain melakukan mangkir absen.

3. Peran Manajemen SDM Trans7 periode 2010-2012

Paparan sub fokus 3 ini adalah temuan peneliti mengenai peran Manajemen Sumber Daya Manusia di Trans7 pada periode 2010-2012. Pada sub fokus ini, peneliti menggolongkan hasil temuan

²¹² Transkrip wawancara (015)-J97.

²¹³ Transkrip wawancara (012)-J58)

tentang sistem perekrutan, *training*, kompensasi dan *benefit*, sistem promosi, penilaian kerja, penghargaan dan sistem informasi, visi dan misi, struktur organisasi, sistem kerja, serta pendapat informan mengenai para pimpinan di Trans7 dalam menjalankan fungsi manajerial.

Rekrutmen

Sebagian besar informan berpendapat bahwa sistem perekrutan di Trans7 sudah bagus dan sudah terorganisasi dengan baik. Proses berjalannya perekrutan juga tidak terlalu rumit dan sudah mempunyai alur yang jelas. Salah satu informan mengikuti *walk-in interview* yang dilakukan pada tahap seleksi. Menurutnya, proses *walk-in interview* adalah awal kegiatan *interview* untuk menyaring kandidat. Tetapi, informan lain menyarankan agar sistem perekrutan di Trans7 bisa lebih memaksimalkan penggunaan media-media sosial. Berikut salah satu contoh tuturan informan mengenai sistem rekrutmen di Trans7:

J102: "Kalau sistem rekrutmen Trans 7 sekarang itu menurut saya sudah baik, karena parameternya jelas gitu, misalnya dari hasil tes psikotes dia nggak meloloskan yang level sekian, artinya Trans 7 sebenarnya sudah punya standar gitu. Jadi dan itu menolong juga pada saat nanti kerjaan kan, ee...kemudian yang bagusnya Trans 7 itu ee...seakan-akan bersedia gitu mengembangkan potensi orang. Artinya, yang orang mungkin pendidikannya backgroundnya tidak sesuai

*dengan pekerjaan yang di ditawarkan tapi tetap diberikan kesempatan orang tersebut untuk berkembang gitu”.*²¹⁴

Meskipun hampir semua informan menyatakan bahwa sistem rekrutmen di Trans7 sudah berjalan dengan bagus, namun salah satu informan menyatakan mereka merasa dilepas ketika sudah menjadi pegawai.²¹⁵ Untuk mengetahui lebih jelas sistem rekrutmen di Trans7, peneliti mengadakan observasi, studi lapangan, dan wawancara khusus mengenai sistem rekrutmen. Sistem seleksi yang dilakukan dimulai dari tahap pengumpulan CV, melihat kompetensi dan pengalaman, serta *background* pendidikan pelamar kerja. Selanjutnya pelamar dipanggil untuk mengikuti *walk in interview*. Ini berfungsi untuk melihat langsung motivasi dari pelamar tersebut. Setelah lulus tahap seleksi awal, pelamar diberikan kesempatan untuk melakukan psikotes dalam bentuk *personal test*, yang meliputi tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, dan tes bidang. Setelah itu, pelamar melakukan wawancara dengan para *user*.

²¹⁴ Transkrip wawancara (022)-J102.

²¹⁵ Transkrip wawancara (002)-J63.

Training

Untuk mencapai sebuah kinerja yang bagus, perusahaan akan memberikan sebuah pelatihan (*training*). Berdasarkan hasil penelitian, sebagian informan mengatakan bahwa *training* yang ada di Trans7 sudah berjalan dengan baik. Bahkan, sebagian informan menyatakan pengadaan *training* sudah luar biasa. Di sisi lain sebagian informan mengatakan bahwa sistem *training* masih kurang berjalan dengan baik, bahkan ada Informan yang merasa belum ada realisasi untuk *training* yang ia butuhkan selama bekerja di Trans7.²¹⁶ Berbeda dengan salah satu informan lainnya yang menyatakan *training* sudah berjalan dengan baik, ia merasa mendapat banyak pembekalan untuk menunjang pekerjaannya, walaupun masih ada yang tidak ia dapatkan.²¹⁷ Pandangan mengenai sistem *training* dapat dilihat dalam salah satu contoh kutipan berikut:

*J93: "Training saya merasa ehh supportnya luar biasa. Dalam setahun itu banyak training yang diberikan pada karyawan. Tinggal sekarang di unitnya masing-masing distribusinya cukup merata atau engga, tapi kalau secara sistem saya sangat-sangat memuji sistem itu, di unitnya mbak biar merata".*²¹⁸

²¹⁶ Transkrip wawancara (008)-J96.

²¹⁷ Transkrip wawancara (009)-J135.

²¹⁸ Transkrip wawancara (013)-J93.

Atas jawaban yang berbeda, peneliti mencari informasi dan menganalisis lebih jauh. Peneliti menemukan fakta bahwa ternyata pengadaan *training* memang belum merata. Informan yang bernaung di departemen *News* menyampaikan bahwa mereka banyak mendapatkan *training*. Namun sebaliknya, karyawan yang berada di departemen lain merasa belum mendapatkan kesempatan *training* secara merata. Hampir sebagian informan menyarankan agar perusahaan mengevaluasi sistem *training*. Keterkaitan terhadap saran tersebut menyiratkan bahwa sistem *training* belum berjalan dengan efektif terutama dalam pemerataan pemberian *training* pada masing-masing departemen.

Kompensasi dan *Benefit*

Selanjutnya, yang akan dibahas dalam peran MSDM adalah sistem kompensasi dan *benefit*. Sebagian besar Informan mengatakan bahwa gaji di Trans7 belum cukup memadai dibandingkan dengan perusahaan televisi lainnya. Terutama karyawan dengan masa kerja kurang dari tiga tahun. Gaji selalu dikaitkan dengan bobot kerja yang diterima informan. Bobot kerja yang ada di Trans7 untuk sebagian informan begitu berat, namun tidak diikuti dengan gaji yang seimbang. Walaupun perusahaan tidak pernah telat dalam memberikan gaji, beberapa informan

menjadikan alasan gaji yang kurang sebagai motivasi utamanya keluar dari Trans7. Berikut hasil wawancara mengenai sistem kompensasi dan benefit berikut salah satu contoh penuturan informan:

J17: "sejukur-jujurnya sih mungkin masih kurang karena dengan beban yang diberikan oleh management itu yah kalo diitung jujur kurang karena disini kan saya megang trans tv dan trans7 plus juga my trans yah kalo dinilai mungkin yah kurang."²¹⁹

Namun bagi informan *existing* di Trans7, gaji tidak menjadi masalah, terutama informan yang berada di departemen *Sales and Marketing*, mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab yang mereka kerjakan. Ditambah dengan insentif yang selalu mereka dapatkan ketika mencapai target, tetapi bagi yang tidak mendapatkan insentif, mereka bisa memanfaatkan sistem bonus yang ada di Trans7 untuk mendapatkan keuntungan di luar gaji utama. Mengenai permasalahan gaji tersebut, manajemen Trans7 tidak tinggal diam dan mengupayakan perbaikan sistem pemberian gaji dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian.

²¹⁹ Transkrip wawancara (011)-J17.

Promosi

Adapun mengenai sistem promosi, sebagian informan berpendapat bahwa tidak terdapat masalah untuk mendapatkan promosi jabatan. Hal tersebut tergantung pada departemen yang ditempati oleh karyawan. Beberapa informan berpendapat bahwa untuk mendapatkan promosi jabatan masih ada unsur subjektivitas. Penilaian yang dilakukan oleh atasan seolah bergantung pada faktor kedekatan dengan atasan dan faktor senioritas, sehingga informan berpersepsi kedekatan itu dapat mempercepat mereka mendapatkan promosi jabatan. Salah satu informan juga menjelaskan bahwa sistemnya sudah bagus. Namun, cara pelaksanaannya saja yang kurang bagus. Misalnya, untuk mendapatkan promosi jabatan di Trans7 harus melalui proses yang lama dan panjang.²²⁰ Berbeda dengan salah satu informan yang menunjukkan bahwa sistem promosi di Trans7 belum terlaksana dengan baik. Hal itu terbukti dengan kurangnya informasi mengenai parameter apa saja yang harus dipenuhi untuk mendapatkan promosi.²²¹ Berbeda dengan informan lain yang merasakan bahwa sistem promosi yang berjalan sudah cukup ideal. Berikut salah satu contoh kutipan informan mengenai sistem promosi tersebut:

²²⁰ Transkrip wawancara (005)-J52.

²²¹ Transkrip wawancara (022)-J115.

J66: "kalo ngomongin ideal, menurut aku, cukup ideal sih mba karena selama ini sistem itu dah jalan, aku ngomongin adalah 2010 sampai 2012 ehh sbenarnya gak jauh beda dengan yang sekarang".²²²

Untuk lebih jelasnya lagi mengenai promosi, peneliti menanyakan kepada informan yang baru saja mendapatkan promosi. Informan tersebut menyampaikan proses ia mendapatkan promosi. Prosesnya adalah melalui pemberitahuan secara individual, kemudian pihak *HR Development* mengundang untuk mengikuti *assessment* yang diselenggarakan oleh pihak di luar manajemen Trans7. Mereka mengikuti wawancara, seleksi tes kecerdasan (*Intelegensi test*), tes kepribadian (*Personal test*), tes bakat (*Aptitude test*), tes minat (*Interest test*), tes prestasi (*Achievment test*), dan tes bidang yang berhubungan dengan kompetensi manajerial dan *presentation skill*. Mereka juga harus mengikuti proses *in tray*, yaitu menyelesaikan kasus-kasus dengan memecahkan masalah yang dilakukan secara tertulis, dalam waktu yang telah ditentukan, dan melakukan simulasi disesuaikan dengan posisi yang di promosikan.

Penilaian Kinerja Individu

Sistem penilaian kerja (*Performance Aprrasial*) yang dilakukan di Trans7 berjalan dengan baik dan objektif. Namun, salah satu

²²² Transkrip wawancara (004)-J66.

informan sangat menyayangkan, mereka berasumsi ada atasan yang tidak mengerti cara menilai, sehingga mereka dapat menebak-nebak sendiri tanpa adanya panduan dalam menilai.²²³ Informan lain menyampaikan bahwa sistem penilaian kerja telah tersistemasi dengan baik dan memiliki ukuran dan bobot yang jelas. Mereka dapat mengisi sendiri dan berdiskusi dengan atasan mengenai penilaian tersebut. Informan lain juga menyatakan bahwa meskipun sudah bagus, tetapi dari segi keadilan itu masih tanda tanya.²²⁴ Sebagian besar informan mengakui sistem penilaian kerja di Trans7 sudah berjalan bagus. Namun, sebagian lagi mengkhawatirkan adanya ketidakadilan penilaian dari atasan yang terkadang masih mengingat kesalahan anggota timnya ketika penilaian berlangsung.²²⁵ Berbeda dengan informan lainnya, ia merasa *performance appraisal* sudah bagus, tetapi *feedback* yang didapat ke karyawan belum jelas.²²⁶ Tetapi, terdapat atasan yang belum bisa menghindari *Hello Effect* dalam penilaian dan menilai hanya sebatas mengingat kejadian yang baru berlangsung baik bagus maupun buruknya. Ketidakadilan ini

²²³ Transkrip wawancara (014)-J158.

²²⁴ Transkrip wawancara (004)-J110.

²²⁵ Transkrip wawancara (021)-J228.

²²⁶ Transkrip wawancara (008)-J98.

dikhawatirkan jika atasan hanya mengingat kejadian yang negatif saja.²²⁷

Penghargaan

Setelah penilaian kerja, selanjutnya akan dibahas mengenai penghargaan di Trans7. Dari hasil temuan dapat diketahui bahwa sebagian informan mendapatkan penghargaan dalam bentuk non-materi berupa kepercayaan ketika memegang *show-show* besar, atau menangani *project* selain pekerjaan yang rutin. Di sisi lain, salah satu informan mendapatkan penghargaan baik materi dan non-materi dari perusahaan. Salah satunya penghargaan *employee of the year*, yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini dianggap sebagai suatu penghargaan yang sangat istimewa. Ketika dinobatkan sebagai *employee of the year*, mereka dipanggil ke atas podium yang besar dan dihadapan ribuan orang untuk menerima plakat dan sertifikat. Dari segi materi, perusahaan memberikan uang senilai Rp. 6 juta. Berikut penjelasan dari informan:

*J105: "Iya betul, yah saya karena kerjanya nothing to lose yah udah kerja sebaik-baiknya. Seneng sih ehh bukan bangga, oh pasti tahu segalanya seperti itu sih. Cuman waktu itu saya engga nyangka aja sih karena posisinya waktu itukan berarti baru 2 tahun kerja yah, seperti itu".*²²⁸

²²⁷ Transkrip wawancara (019)-J100.

²²⁸ Transkrip wawancara (008)-J105.

Selain itu, beberapa informan menyampaikan bahwa penghargaan yang didapatkan dari segi materi hanya berupa bonus tahunan.²²⁹

Critical Incident (Visi, Misi, Struktur Organisasi, Sistem Kerja)

Melengkapi paparan tentang peran MSDM, peneliti juga menyampaikan temuannya tentang persepsi informan terhadap visi, misi, struktur organisasi, sistem informasi, serta sistem kerja Trans7. Ketika menyampaikan tentang visi Trans7, hampir semua informan tidak dapat menguraikan dengan baik.²³⁰ Mereka sama sekali tidak mengingat kalimat yang ada di dalam visi Trans7 secara utuh.²³¹ Namun, ketika peneliti menanyakan misi, sebagian besar memahami, bahkan mengerti peranan mereka dalam memberikan kontribusi terhadap pekerjaannya agar misi Trans7 dapat terwujud.

Untuk melengkapi temuan penelitian mengenai peran MSDM, mereka juga memaparkan tentang struktur organisasi. Menurut informan dari departemen *news*, struktur organisasi di Trans7 cukup ideal, ramping, dan efisien. Pendapat yang sama juga diakui oleh sebagian informan di masing-masing departemen lain mengenai struktur organisasi yang menurut mereka sudah efektif. Namun, ada

²²⁹ Transkrip wawancara (015)-J170.

²³⁰ Transkrip wawancara (004)-J56.

²³¹ Transkrip wawancara (010)-J111.

beberapa informan yang menyarankan diadakannya evaluasi terhadap struktur organisasi tersebut. Hal itu perlu diadakan mengingat masih adanya beberapa jabatan yang kosong dan sudah terlalu lama dibiarkan, sehingga terjadi banyak rangkap jabatan.²³²

Selanjutnya pendapat mereka mengenai sistem informasi yang ada di Trans7, seluruh Informan merasa bahwa sistem informasi tersampaikan dengan baik dan terintegrasi. Mereka merasa sistem informasi yang disampaikan sudah cukup jelas dan berjalan dengan baik.²³³ Sistem yang ada sudah terpadu dan ditunjang oleh adanya papan informasi dan intranet, sehingga mempermudah karyawan mengetahui informasi yang diperlukan. Berikut salah satu contoh kutipan informan mengenai sistem informasi:

J93: "Semua sudah terintegrasi dengan sistem, Semua terkoneksi di situ. Email dan lain-lain, semuanya terhubunglah".²³⁴

Namun, ketika ada informasi yang tidak tersampaikan, informan menganggap hal itu terjadi karena dua faktor, yaitu pemimpin dan terlalu cepatnya alur informasi. *Pertama*, pemimpin tidak memberikan informasi secara menyeluruh, bahkan hanya memberikan informasi kepada orang tertentu, sehingga informasi yang disebar tidak

²³² Transkrip wawancara (021)-J175.

²³³ Transkrip wawancara (008)-J92.

²³⁴ Transkrip wawancara (008)-J93.

merata. *Kedua*, arus informasi di Trans7 sangat cepat sehingga informasi mudah berubah.

Selain sistem informasi, informan juga mengatakan sistem kerja di Trans7 sudah cukup baik, jelas, dan mudah dimengerti. Dengan sistem tersebut, karyawan dapat lebih sigap dalam mengantisipasi kesalahannya. Meskipun tidak ada kendala yang berarti, informan menyarankan agar komunikasi antar lintas divisi lebih diperhatikan.

Fungsi Pemimpin (Pendelegasian, Penghargaan, Pengawasan, *Feedback*, Pemberdayaan)

Demi mempertajam dan memperdalam penelitian ini, peneliti juga mengumpulkan data tentang para pemimpin dalam menjalankan fungsi manajerial yang meliputi pendelegasian tugas, penghargaan, pengawasan, pemberdayaan, dan *feed back*. Dalam pendelegasian tugas, sebagian informan mengatakan bahwa tugas yang diberikan kepada informan didelegasikan dengan baik. Hal tersebut disebabkan komunikasi yang intens dan efektif. Sebagian informan juga menyetujui pernyataan informan sebelumnya, yang menyebutkan bahwa pembagian tugas dijalankan secara sistematis dan instruksi yang diberikan sudah cukup jelas.

Ada juga informan yang tidak setuju dengan cara pemimpin memberikan delegasi tugas. Informan berpendapat bahwa bobot kerja yang diberikan pemimpinnya terlalu berat dan terkadang diberikan saat hari libur. Hal tersebut tidak disukai oleh beberapa informan karena mengganggu kehidupan pribadi informan. Bahkan, orang tua informan tidak setuju dengan cara tersebut karena mengganggu kehidupan pribadi informan.

Selain itu, ada juga yang berpendapat bahwa pimpinan seharusnya bisa memberikan solusi secara tepat ketika diperlukan oleh tim dalam menyelesaikan kebutuhan *deadline* pekerjaan. Namun, kenyataannya masih ada pemimpin yang tidak bisa memberikan solusi. Akibatnya dapat menghambat proses penyelesaian kerja. Informan berharap bahwa ketika hal tersebut terjadi, pemimpin bisa membantu dan memberikan saran agar informan keluar dari masalah. Beberapa informan juga merasa bahwa pendelegasian tugas yang diberikan kurang diawasi sehingga pemimpin hanya mementingkan hasil yang ingin dicapai dengan mengabaikan prosesnya. Informan berpersepsi bahwa pimpinan hanya mementingkan hasil yang bagus tanpa melihat proses. Ia juga merasa diberikan kebebasan dalam mengatur pekerjaannya, dan atasannya hanya mementingkan hasil yang bagus saja. Berikut contoh penuturan salah satu informan:

*J68: “Bagus, cukup hmm dia memberikan kita ruang juga untuk kita mengatur di lapangan yang sesuai eh yang bisa ditoleran untuk pekerjaan yang penting hasil bagus sih, dia memberikan kebebasan”.*²³⁵

Dalam hal pendelegasian tugas, informan lain menuturkan bahwa pendelegasian tugas masih kurang merata terhadap karyawannya. Penuturan informan menunjukkan bahwa pendelegasian tugas yang diberikan terdapat beberapa pertimbangan, tetapi ada kecenderungan ditugasin ke orang yang sama. Berikut contoh penuturan salah satu informan mengenai hal tersebut:

*J190: “Ee kalau pendelegasian tugasnya ya mungkin saya nggak tahu ada pertimbangan apa cuma ada kecenderungan yang ditugasin itu lagi itu lagi ada kecenderungan seperti itu”.*²³⁶

Berbeda dengan pendelegasian tugas, dalam hal pengawasan kerja, menurut sebagian besar informan bahwa pengawasan kerja yang dilakukan oleh pemimpin sudah cukup bagus. Mengenai pengawasan, salah satu informan yang berprofesi sebagai FD merasa pengawasan yang diberikan oleh *show director* atau *program director* pada saat acara berlangsung cukup ketat.²³⁷ Meskipun pengawasannya ketat, mereka merasa nyaman dengan pengawasan

²³⁵ Transkrip wawancara (007)-J68.

²³⁶ Transkrip wawancara (021)-J190.

²³⁷ Transkrip wawancara (007)-J67.

seperti itu. Berikut salah satu contoh penuturan informan mengenai pengawasan kerja:

*J86: "Pengawasan kerjaan sangat ketat yah seperti itu gitu. Kita ada target mingguan, target bulanan gitu ehh yah itu harus dipenuhi, ada direview terus gitu sih".*²³⁸

Namun sebaliknya, ada juga informan yang merasa nyaman dengan pengawasan yang leluasa. Walaupun pengawasan tidak terlalu ketat, hal tersebut dianggap sebagai bentuk kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada informan. Ada juga informan lain yang merasa tidak diberikan pengawasan dalam bekerja, bahkan malah cenderung dibiarkan. Awalnya, ia mendapatkan bimbingan dalam bekerja, namun semakin lama ia tidak mendapatkan pengawasan tersebut. Ia merasa bahwa pemimpin cenderung membiarkan, karena berpersepsi bahwa hal terpenting yang dibutuhkan oleh pemimpinnya adalah hasil akhir dari pekerjaannya tanpa memerhatikan proses. Berbeda dengan informan tersebut, salah satu informan justru sudah merasa cocok dengan pemimpinnya yang memberikan pengawasan tidak terlalu ketat dan sesuai dengan keinginannya.²³⁹ Berikut salah satu contoh kutipan mengenai pengawasan yang diberikan pimpinan:

²³⁸ Transkrip wawancara (008)-J86.

²³⁹ Transkrip wawancara (016)-J78.

*J105:“Emm tidak pernah emm kalo saya liat ginih mbak.. kan emm bukan tidak mau mengerti atau memahami data, tapi beliau merasa bahwa itu memang bukan ruang bukan ruangnya dia gitu, jadi yah pengawasannya menurut saya relative bukan bukan kendor yah mbak yah.. apa yah, tidak terlalu mendalam karna menurut saya yah udah deh, ada yang lain kok.. ini juga nggak terlalu ini juga sih mbak, nggak terlalu ketat lah gitu”.*²⁴⁰

Penghargaan

Ketika seorang karyawan berhasil mencapai sebuah target pekerjaan, tentu ada sebuah penghargaan sebagai bentuk apresiasi yang diberikan atasan kepada bawahannya. Di Trans7, pemimpin memberikan penghargaan secara materi dan non-materi. Dari segi non-materi, hampir seluruh informan merasakan penghargaan dalam bentuk pujian secara lisan maupun perlakuan ketika bekerja di Trans7. Salah satu informan merasakan penghargaan yang didapat dalam bentuk materi sudah cukup dan bagus.²⁴¹ Informan lain juga merasakan bahwa penghargaan yang diberikan informan sudah membuat ia tersanjung, walaupun hanya berupa *applause* pada saat rapat terhadap program yang berhasil mendapatkan *rating* yang bagus.²⁴² Namun, salah satu informan justru mendapat hal yang berkesan mengenai penghargaan, hal itu terlihat dari contoh tuturan informan mengenai penghargaan dari pimpinan:

²⁴⁰ Transkrip wawancara (017)-J105.

²⁴¹ Transkrip wawancara (007)-J66.

²⁴² Transkrip wawancara (016)-J77.

J124: "Hmm, satu hal yang simpel berkesan mbak yah, ketika waktu itu ada training, training akuntansi yah, dan hadiahnya sih sebenarnya buku doang sih ada tanda tanganya BOD yah waktu itu yah. Itu saya merasa dihargai, karena saya merasa ini diluar job desk sayakan".²⁴³

Paparan di atas memperlihatkan penghargaan secara lisan bisa berupa pujian, sedangkan penghargaan yang berupa perlakuan bisa berupa makan bersama di luar jam kerja, hadiah berbentuk benda, atau diberikan kepercayaan yang lebih saat bekerja. Salah satu informan menceritakan kejadian di luar dugaan peneliti, yakni sesuatu yang *memorable*. Sang informan yang mendapatkan nilai tertinggi pada satu pelatihan kelas *Accounting*, mendapatkan penghargaan berupa sebuah buku yang ditandatangani oleh Direktur Utama Trans7. Kejadian tersebut merupakan hal kecil yang membuat informan senang tanpa disadari oleh pemimpinnya sendiri. Dari paparan di atas, cara pemimpin dalam memberikan penghargaan kepada bawahannya sudah cukup baik, karena pemimpin memperlakukan beberapa hal yang sama kepada semua karyawan. Ada pula informan yang mengatakan bahwa tidak semua pemimpin mau memberikan pujian. Di sisi lain, beberapa informan merasa kurang mendapatkan penghargaan saat bekerja di Trans7. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat rekan kerjanya ketika membicarakan penghargaan ini.

²⁴³ Transkrip wawancara (013)-J124.

Terlebih lagi, ia tidak diberikan waktu untuk berkeluh kesah ketika ia mengeluhkan sesuatu tentang pekerjaannya. Hal ini berdasarkan penuturan informan:

*J104: "...tapi kalo yang satu lagi enggak.. yang ada hanyalah bentakan-bentakan tapi ke saya nggak pernah tapi ke temen-temen yang lain.. tapi kalo atasan yang lain, dia merangkul tuh, dia bagus dibilang bagus, dia tuh kayanya pelit banget memberikan pujian".*²⁴⁴

Cerita lain ketika salah satu informan merasa tidak dihargai oleh atasannya, ia tidak pernah diberi penghargaan untuk setiap kinerja yang ia lakukan. Berikut penuturan informan tersebut:

*J62: "Bilang rewardnya kerja lu bagus ajah ga ada mbak.. ga ada.. dia, dia, dia itu sistemnya kayanya tuh pengen dihargai pengen dibilang kerjaan kita bagus, gua suka kerja lu, enggak pernah".*²⁴⁵

Pemberdayaan

Sebagian informan sudah mendapatkan pemberdayaan yang cukup oleh pemimpin dalam hal pemberian tugas dan wewenang. Misalnya, dalam rapat-rapat besar, informan dilibatkan dan mempunyai andil. Awalnya, mereka hanya memerhatikan jalannya rapat. Lalu, sedikit demi sedikit ia belajar untuk mengambil keputusan-keputusan

²⁴⁴ Transkrip wawancara (017)-J104.

²⁴⁵ Transkrip wawancara (020)-J62.

besar. Informan merasa mendapatkan kepercayaan penuh dari pemimpinnya, sehingga pemimpin hanya tinggal mengawasi proses kerja.²⁴⁶ Informan juga menunjukkan bahwa pemberian wewenang yang diberikan oleh pemimpin sudah sesuai dengan porsinya. seperti contoh penuturan informan tersebut:

J60: “ehh cukup dan sangat pas dalam memberikan wewenang keleluasaan ke saya cukup terlepas dari ada omongan dari temen-temen sih sebenarnya kalo di pikir-pikir lagi sama semuanya punya porsi masing-masing”.²⁴⁷

Pemberdayaan yang dilakukan atasan, seperti dalam penuturan di atas, mendorong informan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam hal keputusan selama bekerja di Trans7. Dengan adanya perubahan yang menghasilkan kreativitas baru, ia memiliki kepercayaan diri. Namun, pemberdayaan tersebut tidak dapat dirasakan oleh seluruh informan. Beberapa informan berpersepsi, karena Trans7 adalah sebuah perusahaan besar, tentunya akan memberikan pemberdayaan hanya kepada orang-orang tertentu. Hal ini dapat dilihat dari salah satu contoh penuturan informan berikut:

J63: “Yah kalau yang saya rasain sih waktu itu belum bu, tapi mungkin karena organisasinya sangat besar sih engga mungkin pemerataan kesempatan buat saya. Jadi hanya orang-orang yang outstanding, dan selama saya di Trans 7 orang-orang yang outstanding sudah di berikan kesempatan sih, yang

²⁴⁶ Transkrip wawancara (016)-J79.

²⁴⁷ Transkrip wawancara (002)-J60.

outstanding yah, tapi memang terukur yah baru dikasih kesempatan".²⁴⁸

Feedback

Untuk melengkapi temuan penelitian mengenai peran MSDM, peneliti menanyakan kegiatan umpan balik yang dilakukan oleh para pemimpin Trans7. Berdasarkan penuturan informan, hampir semua pemimpin melakukan *feedback*. Salah satu informan mendapatkan *feedback* seminggu sekali. Ada juga yang mendapatkan *feedback* dua minggu sekali. Berbeda lagi dengan pengalaman informan lainnya, ia mendapatkan *feedback* setiap selesai acara dan selalu mendapatkan evaluasi kerja (*feed back*).²⁴⁹ Pemimpin melakukan evaluasi secara tim maupun personal. Informan berpersepsi, jika ia mendapatkan evaluasi secara personal, membuatnya dapat berkomunikasi langsung dengan atasannya.

*J89: "Ehh sering di feedback, kalau kita menurut dia melakukan kesalahanpun langsung direview. Ehh dipanggilnya pun itu secara personal, jadi engga menjatukan, jadi itu lebih mengena seperti itu, diingetinya secara langsung, secara personal".*²⁵⁰

Namun, ada beberapa informan yang merasa tidak mendapatkan evaluasi kerja. Ia merasa bahwa pemimpinnya tidak

²⁴⁸ Transkrip wawancara (007)-J63.

²⁴⁹ Transkrip wawancara (016)-J87.

²⁵⁰ Transkrip wawancara (008)-J89.

memberikan waktu berkomunikasi dengan baik ketika ada suatu pekerjaan yang ia keluhkan.

Berdasarkan paparan di atas, secara keseluruhan sudah tergambar bahwa Trans7 cukup baik dalam menjalankan organisasi dan mengelola sumber daya manusia. Meskipun begitu, informan belum menganggap karyawan diperlakukan sebagai aset dan investasi. Mengenai hal tersebut, salah satu informan merasa pemberdayaan yang dilakukan sudah cukup besar, namun belum adanya pemerataan karena adanya kecenderungan yang dinilai hanya orang-orang *outstanding* saja.²⁵¹ Hal ini diakui oleh sebagian besar informan. Berikut contoh salah satu penuturan informan:

*J123: “Ee karena kalau kita ngebandingin sama orang-orang diluar mungkin kita ngebandinginnya perusahaannya lebih bagus yang lebih besar yang lebih bagus lebih baru itu mereka memang menilai kita sendiri harga kita sendiri lebih tinggi daripada di sini”.*²⁵²

Berdasarkan paparan informan di atas, perusahaan dinilai belum maksimal dalam menjalankan hal – hal yang berkaitan dengan memperlakukan karyawan sebagai aset dan investasi dalam pengelolaan *Human Capital Management*. Hal itu tercermin dalam *training* yang belum terlaksana dengan baik, sistem kompensasi

²⁵¹ Transkrip wawancara (007)-J63.

²⁵² Transkrip wawancara (015)-J123.

benefit yang belum seimbang jika dikaitkan dengan empat hal, yaitu bobot pekerjaan, kompetensi, motivasi, serta potensi seseorang.

4. Peranan Karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan 2010-2012

Tim Kerja

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, hal paling menonjol yang disampaikan oleh informan adalah kerja sama tim di Trans7. Seluruh informan berpendapat bahwa tim Trans7 sangat kompak dan solid. Kerja sama tim yang kuat memperkokoh rasa kebersamaan pada setiap individu di dalam tim. Selain itu, juga terdapat rasa *altruisme* yang sangat tinggi di antara para individu. Ketika ada seseorang merasa kesusahan mengerjakan tugas yang diembannya atau pun tidak bisa hadir, ada orang yang menggantikan dan membantu pekerjaan rekan satu timnya. Seluruh informan merasakan kerja sama tim Trans7 memunculkan rasa nyaman kepada setiap anggotanya. Pengalaman mengenai kerja sama tim selalu berkesan baik karena setiap orang di dalam tim mengetahui deskripsi kerjanya dengan benar, mereka harus saling sigap dalam membantu, tanpa harus menunggu lama anggota tim

yang lain.²⁵³ Informan lain merasakan kerja sama tim sangat menyenangkan di sini, karena apabila salah satu anggota *team* memiliki kelemahan di bidang tertentu, maka anggota *team* yang lain akan saling *cover* dan *back up* untuk menutupi kelemahan tersebut.²⁵⁴

Berikut contoh penuturan salah satu informan:

J11: "Saya akui, integritas dari pegawainya lumayan solid dan saling bantu membantu, jadi gak yang eh itu kerjaan lu kerjaan sendiri itu gak ada, jadi bener-bener tolong donk kontek ini kontek ini".²⁵⁵

Dengan didukung oleh adanya tanggung jawab bersama dan selalu ada komunikasi yang dilakukan di luar jam kerja, sehingga mampu membentuk tim kerja solid dan mencapai target. Mengenai hal tersebut, informan juga merasakan adanya hubungan dan komunikasi tim di luar jam kerja justru membuat komunikasi tim menjadi makin *solid*.²⁵⁶ Berikut contoh penuturan informan:

J130: "Kalau untuk tim sendiri yang menambah solidnya itu karena aktivitas di luar, di luar jam kerjanya gitu".²⁵⁷

Dengan tim yang solid, informan lebih terbuka dalam berkomunikasi dan membagi ilmunya. Upaya melakukan kerja sama

²⁵³ Transkrip wawancara (007)-J84.

²⁵⁴ Transkrip wawancara (017)-J183.

²⁵⁵ Transkrip wawancara (002)-J11.

²⁵⁶ Transkrip wawancara (022)-J131.

²⁵⁷ Transkrip wawancara (022)-J130.

dan membangun tim yang baik, diharapkan mampu membuahkan hasil berupa penghargaan yang diperoleh dan menjadi suatu kemenangan bagi tim, sehingga tercapainya *goal* perusahaan. Keberhasilan kerja sama tim dalam pencapaian *goal* perusahaan akan membawa dampak *learning organization* yang berkelanjutan dalam organisasi. Berikut contoh tuturan informan mengenai hal tersebut:

*J23: “Kalau disebutin mbak yah hmm CNN award tahun 2012, kemudian Adinegoro 2013, kalau KPID award banyak saya lupa jumlahnya, beberapa kali dapat gitu, terus dari kementerian pendidikan nasional gitu sih mbak untuk liputan-liputan. Tapi kan ini penghargaan keja tim yah, percuma juga saya kerja bagus kalau timnya engga bagus”.*²⁵⁸

Sebagai korporasi yang bergerak di bidang jasa dan dunia *broadcast*, para informan harus berinteraksi dengan banyak orang sebagai bentuk salah satu pembelajaran. Informan banyak membangun relasi dengan orang-orang. Hal ini akan menjadi keuntungan informan dalam hal *networking*.

²⁵⁸ Transkrip wawancara (013)-J23.

Pembelajaran

Pembelajaran ini sangat dirasa manfaatnya oleh informan, terlebih bagi informan yang tidak memiliki *background* di bidang *broadcast*. Trans7 sebagai perusahaan yang mementingkan *inhouse production* menjadi wadah informan untuk berlatih dalam menghasilkan program, sehingga informan tersebut merasa pembelajarannya berhasil dan menjadi pengalaman yang sangat berharga untuk dirinya. Ada pula informan yang saat ini merasa memiliki kemampuan lebih seperti keterampilan berbicara dan keterampilan negosiasi. Terutama pada saat mengerjakan sebuah *project*, informan belajar hal-hal baru. Ketika mendapat *project* bersama dengan divisi lain, informan dapat mengetahui alur kerja dan menjadi sarana pengembangan diri.²⁵⁹ Selain itu, informan belajar untuk memodifikasi dan menginovasikan secara kreatif program-program agar dinikmati oleh penonton Trans 7.

Manfaat lain pertumbuhan dan pembelajaran yang informan rasakan adalah ketahanan kerja dan mental yang sangat terasah dalam menghadapi hal-hal yang kritis. Sebagai contoh, informan mampu *manage* stres dan membuat banyak strategi terhadap banyak hal di dalam bekerja.²⁶⁰ Informan lain mengaku bahwa

²⁵⁹ Transkrip wawancara (022)-J138.

²⁶⁰ Transkrip wawancara (019)-J117.

pembelajarannya banyak didapatkan dari para pimpinan, termasuk di dalamnya mempelajari keterampilan *manage* kerja tim.

Berbeda dengan salah satu informan yang bekerja di bidang IT, ia bertanggung jawab penuh di masalah infrastruktur dan membuat aplikasi-aplikasi yang tentunya dapat membantu karyawan lain dalam bekerja yang berhubungan mengenai teknologi.²⁶¹ Dengan adanya kerja sama tim, mereka juga bisa berbagi ilmu, pengetahuan, serta *sharing* pengalaman dalam kegiatan *pitching* dan evaluasi program. Berikut salah satu contoh tuturan salah satu informan:

*J127: "ehh mungkin info-info aja sih misalnya katakan ehh karena kita antar team pun kita juga sering sharing kan otomatis saran dan masukan dari team-team lain juga cukup membantu kita untuk berkembang untuk dalam melakukan pekerjaan lebih baik gitu. Gak ada masalah kalo untuk itu".*²⁶²

Pencapaian

Pencapaian prestasi tidak hanya diraih oleh karyawan di departemen IT, tetapi informan lain, seperti karyawan *News Trans7*. Karyawan *News Trans7* tersebut menerima berbagai penghargaan seperti *CNN Award*, *Adinegoro*, *KPID*, dan penghargaan dari

²⁶¹ Transkrip wawancara (014)-J42.

²⁶² Transkrip wawancara (004)-J127.

Kementerian Pendidikan Nasional. Seperti yang sudah dipaparkan oleh informan di atas.²⁶³

Selain pencapaian yang didapatkan lewat tim, informan lainnya menceritakan pencapaian yang berarti untuk dirinya sendiri. Hal itu terlihat dari ungkapan informan lain yang mengatakan pencapaian terbesarnya ketika mendapatkan tugas yang tidak semua orang bisa melakukannya. Mereka menganggap hal tersebut adalah pencapaian yang menyangkut masalah kepercayaan kepada kualitas diri. Berikut contoh penuturan salah satu informan mengenai pencapaian:

*J18: "Saya menjadi super kritis mbak.., saya jadi emm gara-gara pekerjaan ini saya ditempa jadi orang yang emm detail, sangat detail mbak.. itu,, hmm saya juga yang tadinya anak manja, anak bungsu yang nggak boleh kemana-mana oleh orangtua saya, saya di sinih jadi ngekost segala macam, saya yang tadinya nggak bisa tidur di tempat gelap yah mbak saya sekarang mau uji nyali ajah mau sekarang mbak.. maksudnya karena saya sudah diberikan kepercayaan yang begitu besar dikantor ini".*²⁶⁴

Salah satu contoh pencapaian yang berhubungan dengan kualitas diri, di antaranya yaitu ada informan yang dipercaya untuk melakukan peliputan haji ke luar negeri.²⁶⁵ Berbeda dengan informan lainnya, pencapaian yang ia dapatkan saat ia dipercaya oleh

²⁶³ Transkrip wawancara (013)-J23.

²⁶⁴ Transkrip wawancara (020)-J18.

²⁶⁵ Transkrip wawancara (023)-J194.

atasannya untuk menjalankan program-program besar seperti program *road show*, serta konser yang menarik banyak orang untuk menyukseskan acara tersebut.²⁶⁶ Adapun pencapaian informan lainnya yaitu ikut membangun Trans 7 dari awal, menciptakan logo, *planning on air*, grafis, dan promo.

Sebagian informan lainnya mengatakan pencapaiannya di Trans7 yaitu dengan melakukan pekerjaan sesuai regulasi yang sudah termaktub menjadi tugasnya. Seperti melakukan efisiensi *budget* perusahaan dan menghasilkan liputan yang baik.

Bekerja di perusahaan sebesar Trans 7, diakui oleh sebagian besar informan menghasilkan pengembangan di dalam dirinya, baik secara *skill*, mental, dan *attitude*. Informan bisa mendapatkan banyak teman, koneksi, atau pun pengalaman kerja serta memiliki wawasan mengenai dunia pertelevisian. Selain hal tersebut, ada pula yang merasa bekerja di Trans7 sangat melatih kepemimpinan, melatih ketegasan, dan rasa percaya diri.

Pertanggungjawaban

Berdasarkan pengakuan informan, kualitas SDM Trans7 sudah bagus karena para karyawan memiliki tanggung jawab dan komitmen

²⁶⁶ Transkrip wawancara (010)-J162.

yang besar terhadap pekerjaannya bahkan memberikan kontribusi jauh di atas rata-rata.²⁶⁷ Menurut penuturan informan, mereka melakukan tanggung jawabnya dengan mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Salah satu contohnya, ketika informan akan mengambil cuti, informan akan mempertimbangkan dan memikirkan dampak pekerjaan yang dikhawatirkan akan membebani orang lain. Bahkan salah seorang informan lainnya yang hendak keluar dari Trans 7 tetap melaksanakan pekerjaan secara profesional.

Fenomena di atas memperlihatkan bahwa para informan sebagai karyawan tetap berusaha untuk bertanggung jawab. Walaupun tidak ada legalisasi surat penugasan, mereka tetap melakukan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya sebaik mungkin. Hal ini menunjukkan bahwa secara individual maupun tim, para karyawan memiliki sikap yang sangat bertanggung jawab. Perilaku tanggung jawab yang diperlihatkan oleh para informan ditunjukkan dengan pencapaian prestasinya selama bekerja di Trans7 di bagiannya masing-masing. Baik dari departemen *News*, *IT*, maupun departemen lainnya.

²⁶⁷ Transkrip wawancara (007)-J8.

Melihat hasil penelitian yang berkesinambungan antara sub fokus 1 hingga sub fokus 4, meskipun fenomena intensi *voluntary turnover* meningkat. Karyawan *existing* tetap melakukan tugas mereka sebaik mungkin, hal itu terbukti kinerja keuangan, *rating* dan *share* pada periode itu tetap membaik. Program yang dihasilkan oleh *inhouse production* secara kualitas dan kuantitas bertambah. Penghargaan yang diraih juga semakin beragam.

Critical Incident (Budaya, Lingkungan, Pimpinan Puncak, Seragam)

Temuan penting lainnya dan sekaligus dapat menjawab keingintahuan peneliti tentang keterkaitan pencapaian kinerja Trans7 pada periode 2010-2012 seiring dengan intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 adalah tentang budaya, lingkungan, kebanggaan informan terhadap pimpinan puncak Trans7. Semua informan menggambarkan suasana komitmen lingkungan Trans7 menyenangkan. Informan berstatus lajang, termasuk kategori *fresh graduate*, merasakan lingkungan kondusif, dinamis, dan mendapatkan teman kerja sebaya. Mereka menjalin pertemanan dan persahabatan tidak hanya sebatas pada pekerjaan, tetapi terbiasa selepas kerja melakukan aktivitas bersama, seperti menonton film dan "*kongkow*".

Lingkungan kerja menyenangkan tidak saja dirasakan oleh para mantan karyawan yang sekaligus menjadi informan dalam penelitian

ini, tetapi juga para informan yang masih bekerja di Trans7. Mereka mengakui bahwa lingkungan kerja Trans7 memiliki suasana kekeluargaan yang membuatnya bisa saling berbagi ilmu, saling membantu, bekerja sama, serta berinteraksi dalam suasana nyaman. Sebagian informan menganggap bahwa suasana lingkungan seperti itu identik dengan budaya kekeluargaan. Informan juga menyebutkan yang handal. Ini terbukti dari penghargaan yang didapatnya yaitu *Indonesian Marketing Champion 2013*. Ibu Susi Handayani, Direktur *Finance Resources Mangement* dikenal sebagai seseorang berkarakter tegas dengan spesialisasi mengatur keuangan perusahaan. Bapak Wishnutama adalah Direktur Produksi, seseorang yang berbakat dalam bidangnya yang penuh kreativitas dan memiliki karisma. Bapak Wishnutama juga dinobatkan sebagai Tokoh Muda Media Televisi dari Menteri Negara Pemuda dan Olahraga RI dan *Australian Alumni Award 2008*. Program unggulan pada masa itu hadir berkat sentuhan kreativitasnya. Para informan dan karyawan yang menyaksikan kejayaan Trans7 pada masa itu, menjuluki mereka bertiga *Three Musketeers* (nama film yang diangkat dari novel karya Alexandre Dumas), yaitu film yang menceritakan tentang tiga ksatria yang sangat solid dalam menjalankan tugasnya dan mereka memiliki moto *All for one, One for all*. Mereka sukses membawa Trans7

mengawali proses akuisisi dan perubahan dari TV7 menjadi Trans7 dan menghasilkan kinerja yang baik pada periode 2010-2012.

Selain bangga dengan pemilik, nama besar Trans7, dan para jajaran direksi, mereka juga bangga dengan program-program yang dihasilkan oleh Trans7 pada masa itu yakni Opera Van Java, Bukan Empat Mata, Hitam Putih, Pas Mantab, Si Unyil, Bolang, Jejak Petualang, dan Mancing Mania. Semua program ini adalah hasil *inhouse production* Trans7. Tidak kalah penting adalah identitas khas Trans7, yakni seragam hitam yang digunakan dari Senin sampai Kamis. Seragam bahwa lingkungan Trans7 selain menyenangkan juga dinamis karena didominasi oleh anak muda. Selain itu, informan menyebutkan budaya Trans7 sarat dengan kegiatan yang menunjukkan kreativitas.

Hal lain yang disampaikan informan mengenai budaya Trans7 adalah tentang etos kerja serta *spirit* yang sama dalam mencapai hasil kerja. Selain itu, secara serempak informan menyebutkan bahwa Trans7 memiliki keistimewaan dalam kerja sama, lebih khusus para informan menyebutnya sebagai budaya *team work*.

Di dalam temuan penelitian ini, selain lingkungan yang nyaman bagi informan, ada pula faktor kebanggaan. Semua informan tanpa kecuali merasa bangga dengan Trans7 pada periode 2010-2012. Pernyataan para informan menimbulkan rasa keingintahuan peneliti

untuk mengetahui lebih dalam tentang Trans7. Dari hasil paparan informan dan studi lapangan ternyata yang membuat mereka percaya adalah nama besar pemilik Trans7 yaitu Chairul Tanjung dan Jacob Oetama. Mereka juga percaya kepada para direksi yaitu Ibu Atiek N. Wahyuni, Ibu Susi Handayani dan Bapak Wishnutama sebagai orang-orang hebat di bidangnya. Ibu Atiek adalah direktur utama yang dikenal sebagai spesialis pencetak laba perusahaan melalui penjualan program. Selain direktur utama, beliau adalah seorang Direktur *Sales Marketing* itu membawa kebanggaan tersendiri. Sebagian informan menyatakan seragamnya keren dan merasa senang memakai seragam hitam tersebut.²⁶⁸

Beranjak ke temuan penelitian selanjutnya, sisi lain yang akan disampaikan di bagian ini adalah tentang komitmen. Sebagian besar informan yang diwawancarai menilai bahwa bentuk komitmen yang diberikan perusahaan sejauh ini dilaksanakan sesuai dengan janji perusahaan terhadap karyawannya. Namun, persepsi sebagian informan tersebut, kurang disetujui oleh dua orang informan yang merupakan mantan karyawan Trans7. Seorang informan merasa ada komitmen yang dicerai, misalnya penundaan pemberian bonus yang biasa terealisasi setiap bulan April, menjadi bulan Mei karena harus menunggu persetujuan pemilik perusahaan yang masih menjalani

²⁶⁸ Transkrip wawancara (016)-J35.

tugas di luar negeri. Satu informan lagi menyayangkan penghapusan sistem insentif di departemen IT karena perubahan struktur organisasi. Pada saat itu departemen IT harus berpindah lajur hierarki di bawah divisi yang berbeda. Menurut informan, insentif menjadi salah satu daya tarik perusahaan. Pembagian insentif ini merupakan waktu yang ditunggu oleh para karyawan karena pada kegiatan ini satu direktorat berkumpul. Insentif yang diberikan berupa hadiah yang bervariasi. Hadiah utama berupa sepeda motor. Lalu, ada pula hadiah televisi, *Macbook Air*, dan banyak hadiah lainnya yang akan diundi lalu diberikan kepada puluhan karyawan. Insentif ini adalah uang perusahaan yang diberikan kepada satu tim karena performa *share* dan *rating* suatu program mencapai target yang ditentukan

Pengakuan selanjutnya berasal dari salah satu informan yang kecewa karena perusahaan tidak menepati janji dalam pemberian bonus. Informan merasa bahwa perusahaan mengulur waktu dalam memberikan hak kepada karyawan. Padahal, sang informan berharap tidak terjadi penundaan pemberian bonus.²⁶⁹

Dalam temuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, tidak ditemukannya faktor lingkungan kerja, budaya perusahaan, dan komitmen yang menjadi faktor penyebab karyawan berhenti bekerja. Dengan kata lain, meskipun para informan mendapatkan lingkungan

²⁶⁹ Transkrip wawancara (006)-J59.

menyenangkan, memahami budaya, dan mendapatkan komitmen perusahaan yang masih sesuai, serta merasa bangga dengan perusahaan, tapi ternyata semua faktor tersebut tidak cukup menjadi daya pikat yang bisa menahan mereka tetap bertahan di Trans7. Fakta ini menunjukkan bahwa kebutuhan seseorang jelas berbeda, karena memiliki keberagaman generasi, status, nilai, dan motivasi pada setiap individu. Di sisi lain, ada hal penting yang ditemukan dalam penelitian pada periode itu, yakni Trans7 memiliki kekuatan infrastruktur yang terpadu antara kualitas pemimpinnya, budaya, lingkungan, komitmen, pengelolaan SDM, dan sistem kerja. Keterpaduan itu menyebabkan Trans7 menjadi perusahaan yang solid. Meskipun budaya, lingkungan, komitmen, dan sistem kerja menjadi kekuatan Trans7, tidak serta merta menjadi daya tarik karyawan untuk tetap bertahan. Dengan demikian, faktor-faktor ketidakpuasan yang ditemukan merupakan hal serius yang harus diperhatikan, karena mampu mengalahkan daya tarik yang ada di Trans7. Hal ini dibuktikan dengan para pimpinan dan karyawan unggulan yang tetap memilih pergi dari Trans7.

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Pembahasan temuan penelitian ini ditulis sebagai referensi dari peneliti untuk dijadikan bukti otentik mengenai hal-hal yang terjadi di lapangan. Temuan ini adalah hasil peneliti mewawancarai 26 informan untuk mendeskripsikan 4 sub fokus secara rinci dan detail terkait :

- 1) Penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012;
- 2) Proses *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012;
- 3) Peran manajemen sumber daya manusia di Trans7 pada periode 2010-2012;
- 4) Peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012.

A. Penyebab Intensi Voluntary Turnover Karyawan Trans7 Periode 2010-2012

Seperti yang telah dipaparkan pada temuan penelitian, penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012 adalah faktor ketidakpuasan kerja yang ditimbulkan dari internal perusahaan, menyangkut ihwal waktu kerja yang kurang efektif, *work life balance*, gaji

yang kurang memadai, tidak adanya kesempatan untuk berkarier, politik kantor, dan faktor karakter kepemimpinan di perusahaan. Sedangkan, faktor yang berasal dari individu adalah faktor permasalahan keluarga. Selain itu, terdapat sejumlah faktor lain yang mendorong intensi *voluntary turnover* adalah faktor internal individu meliputi nilai, motivasi, persepsi, termasuk persepsi yang ditimbulkan dari keyakinan seseorang terhadap kompetensi dirinya yang disebut *perceived alternative employment opportunities*. Ketiga komponen nilai, motivasi dan persepsi menjadi satu kesatuan dan dapat melahirkan keputusan seseorang pindah ke perusahaan lain. Faktor pendorong lain, yaitu berupa status, masa kerja, usia, dan posisi para informan. Selain itu, terdapat faktor eksternal, yaitu *ease of leaving* dan *job alternative* yang menguatkan intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7.

Dalam pemaparan ini akan dibahas mengenai faktor-faktor yang mendorong intensi *voluntary turnover* di Trans7 periode 2010-2012 secara rinci.

1. **Faktor internal individu** (nilai, motivasi, persepsi dan sikap)

Penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan dilandasi oleh faktor internal individu yang meliputi nilai, motivasi, persepsi dan sikap. Dimensi tersebut tidak kalah penting memengaruhi intensitas *voluntary turnover*. Nilai-nilai yang ditemukan pada informan berbeda antara informan satu dengan yang lainnya dan bisa berubah. Perubahan status bisa membuat

nilai seseorang berubah. Nilai-nilai pada informan merupakan gambaran dialog yang terjadi dalam diri mereka dalam menentukan apa yang penting dan apa yang tidak. Apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Apa yang benar dan apa yang salah. Nilai-nilai merupakan dasar terdalam, acuan dan motor penggerak motivasi, juga sikap dan tindakan. Ketika nilai organisasi bertentangan dengan nilai mereka, maka akan terjadi perubahan cara pandang dan memacu karyawan untuk pindah ke perusahaan lain.

Pada sebagian besar informan yang sudah berkeluarga, mereka berpikir pindah ke perusahaan lain karena ingin membahagiakan keluarganya dengan memberikan kuantitas dan kualitas waktu yang terbaik. Mereka pindah ke perusahaan lain bukan karena uang semata, tetapi mereka lebih mementingkan waktu untuk keluarga.

Pada informan lajang nilai mewujudkan pencapaian target hidupnya sangat penting dan memiliki posisi yang baik, mereka memilih dan menetapkan bahwa bekerja di perusahaan pertama tidak lebih dari tiga tahun. Apapun yang mereka dapatkan tidak menghalangi mereka untuk pindah. Mereka yakin dan memiliki tujuan yang jelas dalam hidupnya dan direalisasikan melalui tindakan dan sikap pindah ke perusahaan lain setelah tiga tahun bekerja di Trans7. Paparan tentang nilai dan beberapa informan sejalan dengan teori Ivancevich, yaitu ketika

seseorang memiliki nilai, mereka dengan mudah menentukan sikap. Nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif yang menunjukkan preferensi seseorang untuk hasil dan tindakan dalam berbagai situasi. Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman moral yang mengarahkan motivasi, keputusan dan tindakan.

Pada informan lain yang belum genap dua tahun dan menduduki posisi pimpinan, menemukan ketidaknyamanan dari sisi nilai moral. Mereka merasakan adanya politik kantor dengan cara “menjilat atasan”. Ini dirasa tidak sesuai dengan nilai moralnya. Menurut mereka, berkompetisi untuk mencapai target dan mendapatkan pengakuan serta pujian dari pimpinan tidak perlu dilakukan dengan cara-cara “kotor” seperti itu. Nilai-nilai tersebut memotivasi informan pindah ke perusahaan lain karena kebutuhannya tidak terpenuhi. Selain itu, berbagai motivasi pada individu akan mempermudah informan membuat keputusan dan melahirkan sikap untuk pindah ke perusahaan lain. Motivasi merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Menurut Luthans, motivasi adalah proses yang menggerakkan perilaku atau dorongan ditujukan untuk tujuan dan insentif.²⁷³ Teori ini sejalan dengan kasus di Trans7 di mana ketika para informan merasakan perbedaan nilai sehingga muncul motivasi mereka meraih tujuan. Seperti yang telah disampaikan dalam temuan penelitian bahwa mereka

²⁷³ Fred Luthans, *op. cit.*, h. 270.

berkeinginan untuk mendapatkan *work life balance* termasuk waktu kerja yang efektif, karier, gaji yang sesuai, pimpinan yang baik dan tidak berurusan dengan politik kantor.

Manajemen perlu memiliki strategi yang tepat dalam rangka memenuhi kepuasan para informan. Memenuhi belum tentu harus menyediakan sesuai keinginan para informan. Frederick Herzberg memberikan kejelasan pada teori motivasi dikaitkan dengan kepuasan kerja, yaitu teori motivasi yang disebut teori *Two-Factor*.

Faktor pertama, yaitu sesuatu yang disediakan oleh manajemen untuk membuat karyawan senang, nyaman dan tenang, ini disebut sebagai faktor *satisfiers*.²⁷⁴ Herzberg lebih lanjut mengidentifikasi bahwa yang termasuk dalam *satisfiers* adalah; *achievement, recognition, advancement, growth, working condition* dan *work itself*. Faktor kedua disebut sebagai *dissatisfiers* yang terdiri atas gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, dan status relasi antar pekerja dan *personal life*.

Menurut Herzberg kelompok *dissatisfiers (ketidakpuasan kerja)* adalah faktor *hygiene* bukan motivator, istilah *hygiene* digunakan dengan alasan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan faktor pemelihara yang diperlukan untuk menghindari timbulnya ketidakpuasan kerja, namun di sisi lain faktor ini tidak bisa menjadi faktor yang menimbulkan kepuasan

²⁷⁴ Michael Armstrong, *op. cit.*, h. 328.

kerja, sedangkan (*satisfiers*) sebagai motivator. Kedua faktor yang disebutkan oleh Herzberg ini tidak bisa saling menggantikan dan bukan merupakan suplemen terhadap satu dengan yang lain.

Pada kasus Trans7, faktor yang menyebabkan mereka pindah ke perusahaan lain semua termasuk faktor *dissatisfiers*, yaitu *work life balance*, termasuk waktu kerja yang kurang efektif, gaji yang kurang memadai, tidak adanya kesempatan untuk berkarier, politik kantor, dan faktor karakter kepemimpinan di perusahaan.

Manajemen Trans7 seharusnya bisa mempertimbangkan faktor-faktor yang sering dikeluhkan oleh informan tanpa mengurangi semua hal baik yang sudah mereka dapatkan. Manajemen juga tidak boleh menganggap remeh faktor ketidakpuasan kerja karena dapat berdampak terhadap motivasi kerja pada karyawan, terlebih terhadap faktor gaji, kebijakan perusahaan, pemimpin dan karier, dan *work life balance*. Semua faktor ini tidak pernah ada ukuran kepuasan, dan terus menerus akan menjadi permasalahan walaupun tetap dipenuhi. Manajemen sedianya dapat memberikan kedua faktor dengan tepat, terlebih lagi terdapat fakta bahwa paling sedikit ada dua faktor ketidakpuasan kerja yang menjadi permasalahan setiap informan di Trans7. Kreitner dan Kinicki mendefinisikan ketidakpuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seseorang dapat

relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Perusahaan tidak bisa hanya melihat dari satu aspek yang menjadi kepuasan, tetapi harus melihat aspek lain yang menjadi aspek ketidakpuasan bagi karyawan.²⁷⁵

Beranjak dari sebuah motivasi adalah munculnya persepsi. Robbins memaparkan persepsi adalah proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan.²⁷⁶ Hal senada disampaikan oleh Kreitner dan Kinicki. Menurut mereka, persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan manusia menginterpretasikan dan memahami sekitar mereka.²⁷⁷ Seperti yang disampaikan oleh para informan tentang berbagai macam persepsi mereka dalam kegiatan wawancara. Bagi informan yang merasakan politik kantor berpersepsi bahwa jika bertahan di perusahaan tersebut, mereka akan semakin stres karena memiliki konflik dengan teman sejawat juga dengan atasan. Hal berbeda disampaikan oleh informan yang bermasalah dengan waktu kerja, gaji, dan karier yang belum sesuai harapan. Mereka meyakini tidak mudah mengubah semua kondisi ini dengan cepat dan sesuai harapan mereka. Pada saat itu keputusan mereka mencari perusahaan baru dan

²⁷⁵ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h.170.

²⁷⁶ Robbins S. P., *op. cit.*, h. 169.

²⁷⁷ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 185.

meninggalkan perusahaan lama untuk mendapatkan hal-hal yang diinginkan lebih cepat adalah jalan yang terbaik.

Bagi informan yang telah memperhitungkan dengan matang, persepsi yang pernah muncul bisa menjadi kenyataan. Mereka mendapatkan semua yang diinginkan. Seperti penuturan yang disampaikan oleh informan, mantan karyawan Trans7 bahwa ia puas dan mendapatkan gaji dan *benefit* yaitu *medical insurance* di perusahaan baru jauh lebih baik.²⁷⁸ Namun sebaliknya, bagi informan yang kurang beruntung dan persepsinya kurang tepat, hal itu hanya sebuah proses pembelajaran hidup karena harapan para informan tidak sesuai dengan kenyataan. Seperti cerita tentang tiga informan yang mengalami pengalaman berbeda dengan informan lainnya. Mereka mengalami dua kali menjadi karyawan baru di Trans7. Mereka pernah bekerja di Trans7, kemudian meninggalkan Trans7. Setelah itu mereka bergabung kembali dengan Trans7. Ketika meninggalkan Trans7, mereka memiliki persoalan internal keluarga, seperti gaji dan waktu yang kurang memadai. Ketika pindah, mereka menghendaki mendapatkan perubahan. Namun, persepsi mereka tidak sepenuhnya benar. Salah satu informan menginginkan waktu yang lebih banyak untuk keluarganya. Akan tetapi, pekerjaan barunya justru lebih menyita waktu.

²⁷⁸ Transkrip wawancara (004)-J30.

Berkaitan dengan pembahasan mengenai persepsi, ada hal unik ketika persepsi internal individu dikaitkan dengan kondisi eksternal perusahaan, yaitu faktor *perceived alternative employment opportunities*. Menurut Price dan Mueller, *perceived alternative employment opportunities* adalah persepsi masing-masing individu terhadap ketersediaan pekerjaan alternatif di lingkungan organisasi.²⁷⁹ Sejalan dengan teori itu, Michael & Spector dalam Udechukwu, menyatakan *Perceived Alternative Employment Opportunities* adalah persepsi seberapa mudahnya menemukan pekerjaan alternatif.²⁸⁰

Padahal fakta yang terjadi di lapangan belum tentu sesuai dengan persepsi mereka. Namun, bagaimana karyawan memahami kondisi tersebut tidak diragukan lagi dapat memengaruhi keinginan mereka untuk pindah perusahaan.

Pada periode tahun 2010-2012 di Trans7 ketika intensi *voluntary turnover* karyawan meningkat, banyak karyawan yang pindah ke perusahaan lain. Kondisi ini memengaruhi dan mengusik karyawan yang masih bertahan untuk mencoba mengadu nasib pindah ke perusahaan lain. Mereka menganggap memiliki kompetensi khusus, yaitu kemampuan membuat program televisi. Kemampuan ini tidak banyak

²⁷⁹ Ing San Hwang, Jyh Huei Kuo, *op. cit.*, h. 255.

²⁸⁰ Ikwukananne I. Udechukwu, *op. cit.*, h. 18.

dimiliki oleh orang lain. Persepsi ini menstimulasi para pekerja yang masih bertahan di Trans7 untuk pindah ke perusahaan lain. Hal tersebut bisa terjadi ketika timbul persepsi pada karyawan Trans7 yang mempunyai teman kerja dengan kompetensi dan kapasitas rendah bisa mendapatkan pekerjaan baru dan fasilitas jauh lebih bagus di perusahaan baru. Selain itu, adanya beberapa teman informan yang sudah lebih dahulu pindah. Atas informasi teman informan dan persepsi bahwa ia merasa memiliki kompetensi bagus dan keinginan untuk maju, maka ia melamar ke perusahaan tersebut dan akhirnya bekerja di perusahaan tersebut. Kondisi demikian dinyatakan oleh Gerhart sebagai sebuah kondisi pasar tenaga kerja umum yang dipengaruhi oleh *voluntary turnover* melalui *perceived alternative employment opportunities* yang berinteraksi dengan persepsi keinginan untuk pindah ke perusahaan lain.²⁸¹

Perceived alternative employment opportunities tersebut lebih mudah diwujudkan karena adanya faktor eksternal yakni faktor *ease of leaving*, yaitu kemudahan untuk meninggalkan pekerjaan dapat disebabkan oleh kondisi pasar yang menguntungkan (pasar tenaga kerja). Karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan akan lebih mudah berpindah organisasi atau perusahaan

²⁸¹ *Ibid*, h. 18.

lain, seperti yang diungkapkan Heneman & Judge dalam *Staffing Organization*.²⁸²

Ketika para informan telah melewati proses ketidaksesuaian nilai, lalu memotivasi dan menimbulkan persepsi yang kuat memutuskan informan mengambil sikap. Sikap ini merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman. Sikap ini pada ujungnya menghasilkan pengaruh spesifik pada respon seseorang terhadap orang lain, objek, dan situasi yang berhubungan.²⁸³ Sikap atau *attitude* oleh Kreitner dan Kinicki, didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu.²⁸⁴

Sikap dapat mendorong seseorang bertindak dengan cara spesifik. McShane dan Von Glinow mendefinisikan sikap sebagai *cluster of belief* (kelompok keyakinan), *assessed feelings* (perasaan dinilai), dan *behavioral intentions* (maksud berperilaku) terhadap orang, objek atau kejadian (objek sikap). Sikap adalah suatu pendapat, menyangkut pemberian alasan secara sadar.²⁸⁵ Ditegaskan juga oleh Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bein dalam Wibowo, bahwa sikap adalah suatu

²⁸² Heneman & Judge, *op. cit.*, h. 674.

²⁸³ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *op. cit.*, hh. 87–90.

²⁸⁴ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h.160.

²⁸⁵ Wibowo, *op. cit.*, h. 51.

kecenderungan merespon secara positif atau negatif pada seseorang atau sesuatu dalam lingkungannya.²⁸⁶ Ketika para informan merespon pendapat secara negatif, otomatis sikap akan mencerminkan tidak suka atau tidak sesuai. Jadi, keputusan seseorang untuk pindah dari perusahaan adalah suatu realisasi dari sikap karena ketidaksepakatan suatu kondisi.

2. **Faktor eksternal** (*ease of leaving, job alternative*)

Faktor eksternal yang ditemukan dalam penelitian ini adalah faktor *job alternative*, di mana tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan. Berdasarkan pengalaman empiris, kedua faktor eksternal ini memiliki korelasi kuat dengan tingkat *turnover*. Hal ini juga banyak dialami oleh informan mantan karyawan Trans7 yang tidak perlu bersusah payah mencari pekerjaan di luar. Bahkan sebaliknya, seolah-olah pekerjaan baru menunggu mereka.

Perkembangan industri baik sejenis maupun yang berbeda kini kian pesat. Tentu saja ini menjadi ancaman serius bagi Trans7.

²⁸⁶ *Ibid.*, h. 50.

Perkembangan pesat industri membuka kesempatan dan menimbulkan faktor *ease of leaving*. Dampak dari faktor tersebut akan memudahkan karyawan pindah karena kondisi pasar yang menguntungkan bahkan berdasarkan penelitian, beberapa informan beruntung mendapatkan tawaran kerja dari perusahaan lain, pada saat mereka baru berpikir untuk pindah dari Trans7.

Dari fenomena tersebut ada sisi positif bahwa Trans7 berhasil membangun kompetensi SDM. Lulusan Trans7 terbukti mendapatkan banyak tawaran di perusahaan lain. Namun di sisi lain menimbulkan pertanyaan bagaimana strategi *engagement* yang dijalankan. Haruskah membiarkan SDM yang terlatih pergi meninggalkan Trans7.

3. **Faktor pendorong individu (usia, GenY, masa kerja, status posisi)**

Berdasarkan data dan hasil wawancara, mereka memiliki status, masa kerja, usia, dan posisi yang berbeda. Di antara mereka ada *junior staff* yang bekerja hanya 6 bulan, dan *senior staff* dengan masa kerja lebih dari 3 tahun. Ada pula para pimpinan yang baru menjabat di bawah 2 tahun maupun lebih dari itu. Sementara, berdasarkan status pernikahan, informan dalam penelitian berstatus *single* dan sudah menikah.

Karyawan yang bekerja di bawah 1 tahun, yang memutuskan pindah ke perusahaan lain, didominasi karyawan dengan rentang usia 20 sampai 27 tahun.²⁸⁷ Melihat fakta di lapangan dan ulasan dari wakil kepala *HR Development* Trans7 serta mengaitkan dengan penelitian terdahulu, usia dan masa kerja bisa memengaruhi karyawan untuk lebih mudah mengambil keputusan pindah ke perusahaan lain. Sebagaimana Sumarto menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki pekerja berusia muda rentan terhadap permasalahan *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang berusia lebih tua.²⁸⁸

Karyawan-karyawan usia muda memiliki keberanian mendapatkan resiko meskipun perusahaan yang dipilih tidak sesuai dengan yang diharapkan. Mereka belum memiliki tanggung jawab yang besar dan selalu bergairah menghadapi tantangan. Oleh karenanya mereka tidak memiliki beban ketika memilih dan meninggalkan Trans7 dalam kurun waktu kurang dari satu tahun. Setelah bergabung dengan Trans7 dan merasa tidak sesuai dengan keinginan mereka, terlebih merasa belum memiliki keterikatan karena masa kerja yang singkat mereka leluasa menentukan sikap untuk pindah ke tempat lain. Fakta tersebut disebabkan karena mereka ingin mencoba bekerja di Trans7, meskipun pekerjaan atau organisasi kerja tidak sesuai seperti yang

²⁸⁷ Grafik Karyawan *Resign* Berdasarkan Usia di Trans7 Periode tahun 2010 - 2012 ,
Sumber : Data *HR Development* Trans7, h.197.

²⁸⁸ Sumarto, *op. cit.*, h. 41.

mereka harapkan. Mereka memiliki keingintahuan bekerja di dunia *entertainment* yang berbeda karakteristik dengan perusahaan lain sehingga mereka tetap berkeinginan menjadi karyawan Trans7. Kondisi demikian sesuai dengan pendapat Mobley bahwa faktor yang memengaruhi intensi *voluntary turnover* karyawan di antaranya usia dan masa kerja yang singkat.²⁸⁹ Mengacu kepada data bahwa ternyata 60 % karyawan Trans7 pada periode 2010-2012 berusia di bawah 30 tahun dengan masa kerja tidak lebih dari 5 tahun termasuk para informan yang diwawancarai sebagian besar berusia di bawah 30 tahun atau menginjak usia 30 tahun pada 2012 dan termasuk dalam kategori Generasi Y.

4. **Faktor internal perusahaan** (*work life balance*, termasuk waktu kerja yang kurang efektif, gaji, karier, politik kantor, dan faktor karakter kepemimpinan di perusahaan)

Beragam persoalan informan di Trans7 muncul akibat buruknya *work life balance*. Para informan dengan masa kerja kurang dari 1 tahun di Trans7 mulai berpikir pindah ketika mulai merasakan bekerja di Trans7 sangat menyita waktu. Sebagai anak baru (*fresh graduate*) mereka mulai bekerja pukul 09.00 WIB dan rata-rata selesai bekerja pukul 21.00 WIB.

²⁸⁹ William H. Mobley, *op. cit.*, h. 131.

Meskipun di sela-sela waktu tersebut mereka bisa bersantai dan tidak melulu kerja, akan tetapi menurut persepsi mereka, situasi ini kurang efektif dan bisa membuat kondisi kesehatan menurun. Bagi karyawan dengan masa kerja di atas 3 tahun mengeluhkan banyak target penyelesaian tugas yang mendesak, seperti rapat hingga larut malam ditambah lagi perjalanan bisnis ke luar kota yang membuat kehidupan keluarga terganggu.

Orang tua juga terkadang tidak setuju terhadap pola dan sistem waktu kerja seperti itu. Salah seorang informan mendapat teguran dari orang tuanya karena sangat jarang berada dengan keluarga.²⁹⁰ Orang tua juga khawatir akan kesehatan anaknya yang bekerja di Trans7 dengan jam kerja yang begitu padat. Bahkan, ada pula informan yang mengaku pada Sabtu dan Minggu masih harus berkulat dengan pekerjaan kantor.²⁹¹ Kondisi ini juga menyebabkan hubungan antara informan dengan keluarga bisa menjadi kurang harmonis, bahkan pertengkaran tidak terhindarkan.²⁹²

Bekerja di stasiun televisi memiliki karakteristik tersendiri, terlebih di Trans7. Waktu kerja di Trans7 ini menjadi salah satu karakteristik yang menjadi ciri yang membedakan dengan perusahaan lainnya. Perbedaan karakteristik ini terjadi karena Trans7 menekankan kepada program

²⁹⁰ Transkrip wawancara (002)-J2.

²⁹¹ Transkrip wawancara (002)-J5.

²⁹² Transkrip wawancara (005).

inhouse production. Semakin banyak program yang dibuat, semakin banyak waktu yang dibutuhkan. Akibatnya, banyak waktu yang digunakan untuk berkoordinasi dan rapat. Pekerjaan bisa dimulai dari pagi dan selesai dini hari. Semua kegiatan itu tentunya membutuhkan waktu yang panjang.

Sebagian informan merasa tidak sesuai dengan cara kerja kejar target pekerjaan secara berlebihan. Cara ini dianggap banyak menghabiskan waktu dan membuat mereka cukup jenuh. Di sisi lain, para informan lainnya menyampaikan bahwa permasalahan waktu kerja yang tidak teratur bisa terjadi karena faktor individunya sendiri. Sebab, mereka tidak bisa memiliki prioritas terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan. Pengaturan jam kerja agar bisa lebih efektif sebenarnya bisa diatasi dengan adanya koordinasi dan aturan main yang jelas dari atasan langsung.

Beberapa permasalahan informan mengenai *work life balance* ternyata menimbulkan konflik. Mereka mulai merasa tidak nyaman dan mempertimbangkan untuk mencari peluang baru bekerja di perusahaan lain atau berhenti bekerja. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki menegaskan bahwa nilai dan konflik sangat erat kaitannya dengan sikap, kepuasan kerja, *turnover*, kinerja, dan perilaku kontraproduktif.²⁹³

²⁹³ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 155.

Ketika hampir seluruh informan menyampaikan permasalahan mengenai waktu, di sisi lain, terdapat informan yang menikmati pekerjaan dengan pola waktu yang menurut mereka sudah sesuai. Mereka adalah karyawan yang memiliki posisi dan pekerjaan yang terlibat dengan pembuatan program, mereka tidak mempermasalahkan waktu. Mereka bisa menikmati waktu yang lebih fleksibel. Mereka juga tidak mengeluhkan gaji. Karena bekerja di televisi sesuai dengan *passion* mereka. Bahkan beberapa informan yang pernah *resign* dari perusahaan ini bergabung kembali dengan Trans7.

Pemaparan para informan dalam wawancara memperlihatkan bahwa masih ada kekacauan pengertian penggunaan jam kerja. Jam kerja yang diberlakukan antara satu departemen dengan departemen lainnya memang tidak sama. Perbedaan itu terjadi karena masing-masing departemen memiliki kebutuhan dan karakteristik pekerjaan yang berbeda. Maka, sudah selayaknya pekerja televisi mengerti karakteristik organisasi dan cara bekerja mereka.

Hampir sebagian besar informan mempermasalahkan *work life balance* dan seperti sudah dipaparkan sebelumnya bahwa karyawan Trans7 sekitar 60 % adalah gen Y. Ketika dikaitkan dengan gen Y ternyata faktor yang menjadi ciri khas tuntutan gen Y di dunia kerja di antaranya adalah *work life balance (wlb)* .

Work life balance adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.²⁹⁴ Generasi Y menginginkan adanya keseimbangan waktu bekerja yang dapat digunakan untuk membangun diri mereka dalam menghadapi tantangan yang dialami. Mereka membutuhkan waktu untuk mendapatkan banyak informasi dan melihat kejadian serta ingin mengambil kegiatan lain selain dari kegiatan rutinitas pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) merupakan sebuah konsep untuk kesejahteraan kehidupan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi, tetapi keseimbangan kehidupan kerja bukanlah sesuatu yang dapat memuaskan semua orang. Hal tersebut memerlukan kesadaran dari masing-masing individu untuk lebih bersyukur dan lebih bertanggung jawab atas kehidupan kerja, lalu melengkapi diri masing-masing dengan integritas pribadi yang konsisten.

Keseimbangan kehidupan kerja bukanlah sesuatu yang dapat dijalankan secara sepihak. Kesadaran pihak perusahaan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya sangatlah menentukan keberhasilan dari pelaksanaan kehidupan kerja. Jadi, tidak ada satu model tunggal yang tepat untuk semua orang, dan tidak ada satu pun pendekatan yang tepat bagi siapa saja untuk seumur hidup. Sebab, perubahan dalam segala

²⁹⁴ Porter C., Bingham C., dan Simmonds D., *op. cit.*, h. 388.

bentuk dari segala aspek berpotensi hadir untuk menguji daya tahan keseimbangan kehidupan kerja yang sudah dimiliki oleh sebuah organisasi.

Work life balance sangat ditentukan oleh kesadaran dari kehidupan pribadi yang ingin hidup bahagia bersama pekerjaan yang dicintai dan juga kesadaran organisasi untuk mempersiapkan tata kelola dan budaya organisasi agar tercipta lingkungan kerja untuk kehidupan keseimbangan kerja.

Implementasi konsep *work life balance* di tempat kerja bukanlah pekerjaan tunggal dari organisasi, ataupun pekerjaan tunggal dari karyawan. Tetapi, merupakan hasil akumulasi dari semua aspek kehidupan yang bersumber dari dalam dan luar organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran dan keikhlasan yang luar biasa dari batin karyawan dan organisasi untuk memperkuat solidaritas dan loyalitas dengan integritas organisasi dan pribadi.

Manajemen Trans7 sebaiknya berperan dapat menciptakan konsep *work life balance* yang profesional, sehingga akan membantu menciptakan batas yang jelas antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga, ataupun pribadi. Walau batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi itu sangat tipis, tetapi batas itu dapat menjadikan

seseorang lebih mengenal jati dirinya, dan sadar akan peran dirinya atas kehidupan yang harus dijalani dengan tanggung jawab.

Keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya membutuhkan umpan balik yang jujur dari orang lain atau organisasi. Tetapi, juga harus didasarkan dari kesadaran pribadi untuk selalu bercermin diri dengan jujur. Diri yang jujur, jika bercermin di depan integritas akan menjadi diri yang membantu dirinya sendiri untuk keseimbangan kehidupan kerja yang berkualitas.

Selain *work life balance*, termasuk juga waktu kerja yang efektif, mereka juga mengharapkan perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan kompetensi mereka. Informan yang paling banyak mengeluhkan tentang ketidakpuasan gaji, yaitu karyawan pemula, gaji menjadi satu alasan dasar mereka untuk pergi meninggalkan Trans7 terlebih mereka harus menunggu giliran hak bonus setelah masa kerja lebih 1 tahun. Informan yang mengalami perubahan status dari lajang lalu menikah. Mereka merasa kebutuhan semakin tinggi. Mereka berpikir untuk memiliki tabungan guna mempersiapkan menghidupi keluarga baru dan menginginkan gaji yang sesuai dengan bobot pekerjaan mereka. Mereka berpersepsi gaji mereka masih kurang, terutama informan yang baru bekerja dan menganggap bahwa Trans7 masih menggunakan perhitungan gaji standar rata-rata yang juga diberikan oleh perusahaan

TV lainnya, sedangkan tuntutan *outputnya* jauh berbeda dengan televisi lainnya. Televisi lain tidak menekankan program *inhouse production*, sebagian dari mereka memang merasa uang menjadi motivasi kerja. Oleh karenanya, kondisi demikian dan keinginan tersebut membuat mereka berusaha mencari perusahaan yang bisa mewujudkan keinginan mereka.

Namun bagi informan yang telah bekerja lebih dari lima tahun, dan sudah mendapatkan posisi, keinginan pindah masih menjadi pertimbangan mereka, sebagian mereka mengakui bahwa bonus yang mereka terima adalah kompensasi yang baik diperhitungkan selain faktor gaji. Mereka mendapatkan bonus tahunan yang cukup besar, pada periode 2010-2012. Trans7 membagikan bonus yang sangat fantastis berkisar rata-rata 5 sampai 15 karyawan unggulan menerima 23 kali gaji. Trans7 memiliki strategi sistem bonus yang berbeda dengan perusahaan sejenis. Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan kelebihan keuntungan perusahaan dari yang telah ditargetkan, keuntungan dibagi dua dengan perusahaan. Dan aturan main yang mendapatkan bonus adalah karyawan yang masa kerjanya lebih dari satu tahun

Pada kasus Trans7 dikaitkan dengan pendapat informan yang merasa bahwa gaji yang didapat belum memadai dan disandingkan dengan pendapat Willian P. Anthony, Pamela L. Perrewew, dan K. Michele

Kacmar mengenai manajemen kompensasi. Dalam hal ini Trans7 perlu mengevaluasi permintaan dan penawaran gaji kepada tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja. Manajemen juga perlu mempertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dibanding dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.²⁹⁵

Selain itu, juga perlu memperhitungkan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerja mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat di perusahaan lain. Pembayaran juga harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.

Tidak dipungkiri bahwa semakin tinggi nilai kompensasi cenderung semakin tinggi motivasi kerja karyawan dan harapannya kinerja pun bakal meningkat. Meskipun peningkatan gaji misalnya hanya dapat memotivasi hingga pada peningkatan gaji selanjutnya. Dengan

²⁹⁵ William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, dan K. Michele Kacmar, *Human Resources Management: Management A Strategic Approach* (United States of America: The Dryden Press, 1999), hh. 486-487.

kata lain tidak mungkin semua karyawan serentak memperoleh kenaikan gaji, kecuali yang berprestasi dan memperoleh promosi karena kinerjanya yang melebihi standar kinerja organisasi. Sementara tujuan strategi kompensasi adalah memberi penghargaan yang benar pada karyawan dengan perilaku yang sesuai dengan standar organisasi.

Uang tidak selalu sebagai unsur satu-satunya yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Kalau dikaitkan dengan teori motivasi Herzberg misalnya, uang hanyalah untuk memelihara motivasi yang sudah ada agar tidak mengalami penurunan. Dengan kata lain bukan sebagai faktor motivator bagi karyawan. Karena itu selain uang maka perusahaan harus mencari bentuk lain dalam memotivasi kerja karyawan misalnya membangun suasana kerja yang nyaman, kepemimpinan yang memotivasi, fasilitas kerja yang lengkap dan lainnya. Itulah yang disebut dengan jenis kompensasi yang sifatnya non-finansial.

Dalam praktiknya perusahaan harus memiliki strategi manajemen kompensasi yang berbasis pada kepentingan perusahaan dan karyawan. Besaran kompensasinya harus berdasarkan pertimbangan kondisi kesehatan perusahaan dan juga kondisi remunerasi di pasar kerja. Dengan demikian diharapkan strategi kompensasi dilaksanakan dapat meningkatkan komitmen dan keterikatan kerja karyawan di perusahaan.

Fenomena lain yang menjadi salah satu faktor *resign* beberapa informan, yaitu politik kantor yang tidak sejalan dengan nilai moral pada informan. Informan yang mengalami hal tersebut adalah informan yang baru menempati posisi pimpinan. Informan merasa politik kantor merupakan suatu hal negatif dan tidak sesuai dengan nilai moral yang dianutnya. Padahal, tanpa mereka sadari, kian tinggi posisi akan kian kompleks pula masalah dan kendala yang dihadapi, dan semakin tinggi pula target yang ditentukan perusahaan, maka nilai kompetisi individu semakin tajam. Implikasi dari semuanya adalah munculnya politik kantor seperti yang dituturkan oleh Stephen Robins. Semakin besar tekanan yang dirasakan oleh karyawan agar berkinerja dengan baik, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dalam permainan politik. Bila seseorang dituntut secara ketat bertanggung jawab atas hasil, mereka akan berusaha keras agar tampak baik.

Pada prinsipnya para pekerja berkeinginan untuk mendapat gaji yang besar, pekerjaan yang tidak terlalu membebani, menempati posisi puncak serta memiliki banyak relasi. Tapi ketika karyawan memperjuangkan hal yang sama, tentu saja masing-masing individu harus siap bertempur dengan yang lain untuk mencapai keinginan tersebut. Jika keseluruhan menganggap bahwa kariernya bergantung

pada angka penjualan yang akan datang atau laporan produktivitas, hal itu memotivasi seseorang untuk melakukan apa saja yang diperlukan.²⁹⁶

Menurut Hoda Lacey, politik kantor terjadi karena adanya sumber potensial di tempat kerja, serta kombinasi dari banyak unsur dan protagonis atau pelaku yang berlainan.²⁹⁷ Sedangkan menurut John M. Ivancevich et. al. mendefinisikan perilaku politik, yaitu perilaku di luar sistem kekuasaan normal, dirancang untuk memberikan manfaat pada individu atau sub unit-unit. Dengan demikian, maka perilaku politik merupakan: a) perilaku yang biasanya di luar sistem kekuasaan yang legitimate dan dikenal, b) perilaku yang dirancang memberikan manfaat pada individu atau sub unit sering atas beban organisasi, dan c) perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan memelihara kekuasaan.²⁹⁸

Sejalan dengan teori Ivancevich, pada kasus Trans7, politik kantor nampaknya dirancang untuk menyiapkan para pimpinan baru berkompetisi dan mampu memiliki mental yang kuat. Politik kantor bisa dipandang menjadi sesuatu positif dan negatif. Penilaian negatif muncul ketika pimpinan tidak bisa mengatur dan mengendalikan dalam membangun politik kantor yang konstruktif untuk menaikkan kinerja

²⁹⁶ Stephen Robins, *op. cit.*, h. 523.

²⁹⁷ Hoda Lacey, *How to Resolve Conflict in the Workplace* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 35.

²⁹⁸ Wibowo, *op. cit.*, h. 213.

individu dan kinerja tim. Hal positifnya, yaitu ketika pimpinan berhasil menjalankan aturan politik kantor yang sesuai dengan iklim kompetisi perusahaan. Keberhasilan itu menandakan pemimpin mampu melatih timnya memiliki mental *confronting*, sehingga pemimpin memiliki kiat-kiat dalam mengatasi konflik. Dengan begitu eskalasi konflik dapat dihindarkan.²⁹⁹

Menangani konflik harus diajarkan kepada karyawan, sehingga mereka mampu menangani hal tersebut dengan lebih bijak dan tidak merugikan pihak siapapun. Kehadiran politik kantor tidak bisa dianggap sepele karena dapat mewabah dan menular seperti virus. Politik kantor terkadang justru dipicu oleh manajemen yang suka bertindak menganaktirikan kelompok karyawan tertentu, bahkan peraturan perusahaan yang tidak seimbang dapat membuat jurang yang makin dalam dari persetujuan beberapa kelompok karyawan tersebut.

Komunikasi atau sosialisasi menjadi sangat penting untuk mengantisipasi timbulnya politik kantor dengan cara menghindari dasar-dasar pemikiran yang sifatnya subjektif. Manajemen harus kompak dan konsisten dalam memberikan argumentasi atas sistem atau peraturan baru yang digulirkan, sehingga membangun budaya saling percaya dan keresahan karyawan dapat diakomodasi secara profesional. Salah satu cara berdamai menghadapi politik kantor adalah dengan *win-win*

²⁹⁹ Husen Suprawinata, "Konflik," *Human Capital Journal* No. 26 tahun II 2013, h. 31.

solution, yang merupakan strategi untuk memenangkan pertempuran tanpa harus kehilangan karyawan kerja dan lingkungan yang nyaman.

Keinginan mendapatkan posisi yang lebih tinggi menjadi salah satu alasan para informan pindah ke perusahaan lain. Informan baik lajang dan menikah memiliki keinginan untuk berkembang. Mereka merasa menunggu promosi dari Trans7 memerlukan waktu yang cukup lama. Bagi mereka, melamar dan mendapatkan posisi baru lebih mudah mereka dapatkan di perusahaan lain.

Pada faktanya Trans7 sudah memiliki sistem pengembangan karier yang baik. Mereka yang telah memiliki sejumlah kompetensi dan patut dipromosi akan diberikan kesempatan di posisi baru. Padahal manajemen telah melakukan upaya promosi lintas perusahaan. Mereka tidak perlu menunggu di promosi pada perusahaan yang sama, bagi mereka yang memiliki kompetensi terbuka luas untuk berkembang. Pada periode itu informan yang pergi beralasan ingin berkarier nampaknya bukan karena tidak memenuhi kriteria, namun tempat yang mereka harapkan masih terisi dengan karyawan yang sudah ada sebelumnya. Hal ini memang menjadi tantangan manajemen menyikapi persoalan seperti ini.

Trans7 juga belum bisa menampung karyawan spesialis untuk berkarier dengan mendapatkan pembayaran dengan karyawan yang

memiliki jabatan fungsi struktural. Dengan kata lain, belum tersedia sistem pengembangan pola karier yang tepat sesuai dengan karakteristik organisasi.

Dari pernyataan informan dan data karyawan, Trans7 banyak memiliki karyawan spesialis, sedangkan manajemen belum menyediakan jabatan fungsional. Oleh karena itu, ada karyawan yang merasa jenuh dan memutuskan pindah ke perusahaan lain hanya dengan alasan ingin mendapatkan pengalaman baru, karena Trans7 belum memiliki sistem pengembangan pola karier yang tepat bagi mereka.

Faktor kepemimpinan dengan gaya “*Bossy*” juga ditemukan dalam penelitian ini, sebagian kecil informan terusik dengan kondisi seperti itu. Mereka beranggapan pimpinan gagal menyediakan dukungan psikologis kepada bawahannya melalui perilaku dan ekspresi serta mengenali kualitas dan kemampuan masing-masing bawahannya. Nampaknya pada persoalan ini, sebagian kecil pemimpin belum mampu sepenuhnya menyediakan kondisi kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Padahal kepuasan kerja tergantung pada perilaku pemimpin terhadap karyawan mereka. Seorang pemimpin yang *bossy*, pada awalnya mungkin bisa mendapatkan hasil pekerjaan seperti yang diinginkan atas diri para karyawannya, tapi dengan berjalannya waktu,

akan gagal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan serta akan menghasilkan produktivitas rendah. Di sisi lain, seorang pemimpin dengan kepedulian serta pemahaman terhadap keadaan bawahannya mungkin akan menghadapi beberapa hambatan pada awalnya, tetapi dalam jangka panjang, dia akan jauh lebih sukses. Jadi, pemimpin harus memastikan bahwa mereka mengungkapkan perilaku yang dapat diterima oleh bawahan

Pada kasus Trans7, sebagian kecil pemimpin nampaknya masih bersikeras menggunakan cara-cara lama untuk menyelesaikan permasalahan baru dalam organisasi atau perusahaan, belum bersikap adaptif dan fleksibel dan kondisi ini tentunya akan tergilas dan mengarahkan badan yang dipimpinnya ke arah penurunan produktivitas. Pengubahan pola-pola kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan penyesuaian pasar dalam sebuah penciptaan gagasan, ide, kebijakan, dan produk yang dibuat kepribadian pemimpin juga memiliki peran yang sangat penting. Perilaku dalam kepemimpinan merupakan penentu bagi seorang pemimpin. Untuk menciptakan produktivitas optimal, seorang pemimpin terlebih dahulu harus bersedia menunjukkan perilaku yang mendukung produktivitas, untuk meniscayakan produktivitas optimal itu bisa terjadi

Faktor-faktor ketidakpuasan yang ditemukan dalam penelitian ini sesuai dengan faktor yang menjadi perhatian dan disampaikan oleh para ahli perilaku organisasi. Beberapa pakar mengemukakan pendapat yang sama di antaranya Colquitt, LePine, Wesson yaitu karyawan menginginkan upah sesuai harapan mereka. Selain itu, karyawan akan merasa puas apabila kinerjanya diakui atau dihargai dengan cara organisasi memberikan kesempatan untuk meningkatkan karier dan peluang untuk pertumbuhan pembelajaran. Selain upah dan karier yang lebih baik, hal yang tidak kalah pentingnya adalah pimpinan (*supervisor*).³⁰⁰

Kepuasan karyawan akan meningkat ketika pimpinan langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan opini-opini karyawan, dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka. Pekerja mengharapkan atasan dapat membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

Hal senada juga diungkapkan oleh Jurgensen. Menurut Jurgensen, gaji, pemimpin dan waktu kerja adalah faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja.³⁰¹ Gaji merupakan kebutuhan hidup paling mendasar bagi setiap karyawan, sehingga gaji yang sesuai mendorong motivasi kerja karyawan. Selain itu, perilaku atasan akan

³⁰⁰ Wibowo, *op. cit.*, hh. 132–134.

³⁰¹ Suseno, N. Miftahun, dan Sugianto, *op. cit.*, h.100.

memengaruhi kinerja karyawan. Atasan atau pimpinan yang baik adalah yang dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi, dan mengayomi bawahannya. Di samping itu, tersedianya jam kerja efektif bagi karyawan diharapkan tidak akan menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Karyawan juga membutuhkan adanya kesempatan atau peluang untuk mengembangkan dirinya.

Dari fakta yang disampaikan oleh sebagian informan tentang faktor ketidakpuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa Trans7 belum dapat memenuhi harapan mereka dalam memberikan gaji yang memadai. Padahal dalam teori Jurgenson dan Colquit, gaji merupakan kepentingan dasar yang memotivasi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan fakta yang telah disampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Trans7 belum merupakan perusahaan ideal bagi sebagian informan. Trans7 memang memiliki sistem kompensasi selain gaji dan bonus yang cukup menarik namun, gaji dan bonus juga bukan satu-satunya barang ampuh untuk menahan mereka. Meskipun Trans7 sudah melakukan banyak upaya untuk menyesuaikan gaji para karyawan, ternyata hal ini pun tidak menjadi pertimbangan mereka untuk tetap bertahan.³⁰²

Mereka merasa bobot kerja yang diberikan terlalu berlebihan dan membuat mereka harus mengerjakan pekerjaan sampai melewati jam

³⁰² Transkrip wawancara Informan (012) dan (015).

kerja yang seharusnya. Di sisi lain, mereka juga memerlukan kesempatan berkarier.

Dari temuan penelitian ini, peneliti berpendapat bahwa gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karier (*career opportunities*), waktu kerja yang efektif, dan peran pemimpin memperlakukan bawahannya merupakan *engagement threats*. Sementara, yang sangat besar pengaruhnya adalah *engagement drivers*, nama baik perusahaan (*employer reputation*), lingkungan yang dinamis, nilai kekeluargaan serta budaya *team work*..

5. **Critical Incident** (Budaya, Komitmen, Sistem Kerja, Lingkungan Kerja, Pimpinan Puncak, Visi Misi dan Struktur Organisasi)

Para informan menilai dan mengekspresikan budaya di Trans7 mencirikan nilai kekeluargaan, memiliki kerja sama yang solid, dan memperlihatkan kerja keras dalam menciptakan nilai kreativitas. Informan juga menegaskan Trans7 memiliki nilai integritas yang tinggi. Nilai-nilai tadi menjadi salah satu kekuatan Trans7 dalam mencapai kinerja perusahaan.

Pemaparan informan tersebut mencerminkan bahwa budaya yang ada di Trans7 dapat dirasakan oleh semua informan. Keseluruhan informan dapat menyebutkan dan memahami *core values Trans7* yang

terdiri atas 7 nilai, yaitu *integrity*, *customer focus*, *achievement orientation*, *flexibility*, *team work*, *continues learning*, dan *creativity*.

Dari fakta tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin berhasil mengomunikasikan prinsip-prinsip dan nilai-nilai secara berkesinambungan kepada karyawan serta menjelaskan hubungan budaya dengan keberlangsungan jalannya bisnis perusahaan. Hal ini berkaitan dengan paparan Edgar Schein yang menyebutkan budaya dibangun dengan asumsi dasar yang menjadi pemikiran ataupun motif dasar dalam munculnya suatu perilaku tertentu.³⁰³ Dengan adanya asumsi dasar bersama, bahwa suatu perilaku tertentu yang muncul dalam kegiatan kerja sehari-hari dapat langsung diterima oleh anggotanya tanpa ada argumen. Budaya juga merupakan suatu panduan mengenai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasa dalam lingkungan kerja organisasi.

Mengaitkan hasil pemaparan para informan mengenai budaya serta pemaparan dari Edge, memperlihatkan bahwa informan memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap budaya. Hal tersebut terlihat dari ketegasan paparan informan terhadap budaya yang mereka rasakan telah menjadi nilai acuan dan panduan dalam bekerja.

Pemaparan di atas memperlihatkan nilai-nilai yang membentuk budaya Trans7 sebagian besar yaitu *integrity*, *customer focus*, *flexibility*,

³⁰³ Fred Luthans, *op.cit.*, h. 71.

team work, continues learning, serta *creativity* yang mendorong para karyawan berprestasi. Nilai-nilai ini sesuai dengan karakteristik gen Y dan membuat budaya Trans7 menjadi kuat sehingga menghasilkan kinerja perusahaan pada periode itu meningkat dengan pesat. Untuk nilai lain, yaitu *achievement orientation* dikaitkan dengan karakteristik Gen Y dapat berjalan dengan optimal jika pemimpin bisa mendorong karyawan menghasilkan kinerja lebih optimum. Pada periode ini manajemen dan pimpinan serta karyawan termasuk di dalamnya Gen Y dapat bersinergi sehingga Trans7 berhasil dengan pencapaian hasil yang baik, meskipun sebagian karyawan gen Y di Trans7 perlu dorongan terus menerus dalam pencapaian kinerja.

Namun demikian, tentang satu nilai inti perusahaan yaitu *achievement orientation* kaitan dengan gen Y perlu dipahami bersama oleh para pemimpin. Trans7 menginginkan semua karyawan memiliki sikap untuk mencapai orientasi hasil yang tinggi. Tapi, dalam mencapai hasil kerja, karakteristik gen Y lebih menekankan kepada hasil yang instan dan cepat. Bahkan, gen Y dipandang punya etos kerja yang lebih *letoy* dan manja dibanding generasi zaman lainnya.³⁰⁴ Dari sudut pandang lain, dapat dispekulasikan bahwa nilai *achievement orientation* menjadi salah satu hal yang menyebabkan intensi *voluntary turnover* tidak kunjung menurun. Trans7 terus menggenjot mereka dengan

³⁰⁴ Jan Kristensen, *op. cit.*, hh. 45-51.

menuntut hasil kerja sebaik-baiknya dan setinggi-tingginya. Karakteristik gen Y cenderung cepat jenuh sehingga membuat kesenjangan semakin tinggi. Hal itu memerlukan strategi dan pendekatan yang lebih kreatif, sehingga mereka bisa lebih memahami budaya Trans7 dan bisa bertahan bekerja di Trans7.

Dalam hal ini pemimpin memiliki peran penting, meskipun karakteristik Gen Y menyukai tantangan, tapi mereka memerlukan pengawasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Para pemimpin sebaiknya memahami dan menguasai cara memelihara hubungan dengan Gen Y. Salah satu kuncinya, yaitu keahlian *mentoring*. Gen Y membutuhkan tantangan dan arahan yang jelas untuk mencapai tujuan sesuai dengan nilai yang mereka kehendaki. Mereka juga menghendaki pengakuan manakala mereka merasa berhasil membuat sesuatu hal dengan baik. Trans7 menghadapi pekerjaan rumah dalam hal ini. Sebagian pemimpin nampaknya belum paham menghadapi Gen Y, oleh karenanya pemimpin bisa mengasah keterampilan ini dan mengaplikasikan dalam lingkungan kerja.

Hal lain yang perlu dibahas selain *core values* adalah persepsi para informan mengenai rasa kekeluargaan yang tertanam di Trans7. Informan merasakan dan mendapati lingkungan kerja dinamis dan

menyenangkan di Trans7. Kondisi ini memudahkan dan menguatkan kerja sama dalam tim, sehingga mereka memiliki tim kerja yang baik.

Brata Taruna H, menyebutkan ciri-ciri perusahaan yang memiliki budaya kekeluargaan, yaitu karyawan sangat peduli satu sama lain, ikhlas satu sama lain, memiliki *team up* yang sangat tinggi, merasa aman dan nyaman dalam satu lingkungan, dan loyal satu sama lain. Namun, dari sisi negatifnya, mereka akan memiliki rasa toleransi/tenggang rasa terlalu tinggi, cenderung *protective*, *much excuse/no punishment*, cenderung santai/seenaknya, sensitif dengan persaingan, manja, relatif sulit berubah.

Berdasarkan pemaparan informan dan dikaitkan dengan pernyataan Brata Taruna H, Trans7 memiliki semua nilai kekeluargaan yang positif. Namun, untuk sisi negatif, Trans7 perlu memerhatikan dua hal, yaitu sensitif dengan persaingan dan rasa toleransi yang tinggi. Sensitif dalam persaingan tercermin dari adanya politik kantor. Sedangkan rasa toleransi yang tinggi bisa memberi kelonggaran dalam menciptakan hasil kerja yang kurang maksimal.

Budaya kuat membentuk lingkungan yang kondusif sehingga karyawan berkomitmen mencapai sasaran perusahaan. Tanpa adanya budaya perusahaan, setiap orang bekerja dengan motivasi dan persepsi sendiri-sendiri. Budaya yang efektif mampu mendorong personel dalam

organisasi untuk berkomitmen memberikan kontribusi secara optimal melalui usaha individu maupun kolektif.

Kuatnya budaya menghasilkan kinerja perusahaan juga ditegaskan dalam buku *engagement* karya Martha I. Finney, yaitu perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya keterikatan kerja telah menunjukkan pertumbuhan dan profitabilitas yang konsisten selama bertahun-tahun, sedangkan perusahaan dengan keterikatan karyawan yang rendah melaporkan penurunan kinerja.³⁰⁵

Hal lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah mengenai fakta kebanggaan seluruh informan akan seragam kerja dan pimpinan puncak. Keberhasilan perusahaan membuat para karyawan bangga menggunakan seragam, terlebih lagi pada saat itu pemimpin puncak Trans7 juga merupakan pemimpin yang handal pada masing-masing bidangnya. Mereka orang-orang yang mendapat penghargaan dan pengakuan dari organisasi di Indonesia maupun luar Indonesia untuk keberhasilannya pada dunia industri kreatif. Brian dan Fonny, mengartikan bahwa dimensi budaya memiliki cakupan yang cukup luas yaitu meliputi norma – norma, kepercayaan, simbol, aturan, pimpinan puncak dan kode etik perilaku yang memberikan rasa kesamaan serta

³⁰⁵ Martha I. Finney, *Engagement Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik untuk Perusahaan* (Jakarta: Penerbit PPM, 2010), h. 7.

mengikat sekelompok orang.³⁰⁶ Pemaparan mengenai kebanggaan terhadap seragam, pimpinan, dan perusahaan tersebut memperlihatkan bahwa semua dimensi tersebut merupakan identitas atau simbol yang menjadi salah satu perekat dan menjadi pemersatu perusahaan.

Komitmen bisa dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen dari individu terhadap perusahaan dan komitmen perusahaan terhadap individu. Para informan memaparkan bahwa mereka sudah berkomitmen secara optimal terhadap perusahaan. Sebagai contoh, pada Sabtu atau Minggu, mereka tetap bekerja meski tidak ada aturan kerja lembur di perusahaan.

Komitmen dari sisi perusahaan terhadap individu merupakan permasalahan yang tidak kalah penting dalam memengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa komitmen perusahaan pada umumnya sudah sesuai dengan janji perusahaan.³⁰⁷ Hanya saja, beberapa informan menyayangkan kekurangan dalam pelaksanaan komitmen, yaitu saat perusahaan menunda pemberian bonus dan menghilangkan sistem insentif pada departemen tertentu.

Walaupun para informan memperlihatkan faktor ketidakpuasaan, tetapi mereka tetap memiliki komitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya dan secara otomatis memiliki komitmen pada

³⁰⁶ Brian Aprianto dan Fonny Arisandy,, *op. cit.*, h. 105.

³⁰⁷ Transkrip Wawancara (023)-J57.

perusahaannya. Hal ini sejalan dengan tuturan Luthans bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Loyalitas itu diperlihatkan dengan keberhasilan dalam mencapai target meskipun SDM terbatas serta adanya ketidakadilan.

Mengutip pernyataan Porter et al dalam Amstrong, komitmen organisasi mempunyai makna tentang ikatan individu dengan organisasinya.³⁰⁸ Sedangkan Mowday dalam Amstrong, berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi ketika karyawan percaya terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi.³⁰⁹ Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai, mendukung organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Pada pembahasan di atas tergambar bahwa faktor komitmen memberikan kontribusi kinerja perusahaan yang baik. Komitmen ini berupa komitmen individu terhadap profesinya, komitmen individu terhadap organisasi, dan komitmen perusahaan terhadap individu.

³⁰⁸ Michael Amstrong, *op. cit.*, h. 336.

³⁰⁹ *Ibid.*, h. 345.

B. Proses Intensi *Voluntary Turnover* Karyawan Trans7 Periode 2010 – 2012

Dalam mempertimbangkan keputusan untuk keluar ataupun tetap bertahan di Trans7, ditemukan fakta bahwa para informan melewati beberapa proses. Proses tersebut diawali dengan adanya rasa ketidakpuasan terhadap perusahaan. Mobley mengatakan bahwa perasaan tidak puas dapat membuat karyawan berpikir untuk keluar, lalu dilanjutkan dengan upaya mencari pekerjaan lain. Mobley seperti yang dikutip oleh Zheng et al, mendefinisikan bahwa *turnover* adalah berhentinya individu dalam organisasi.³¹⁰

Pemaparan Mobley di atas ternyata sesuai dengan fakta yang ditemukan pada informan dalam penelitian ini. Para informan merasa adanya ketidakpuasan sehingga menimbulkan pikiran untuk keluar.

Selain itu Monde juga menguraikan dan mengklasifikasikan proses *turnover* ini menjadi tiga tahapan, yaitu perubahan perilaku, peninggalan kerja secara fisik, dan peninggalan kerja secara psikologis. Menurut Monde, perubahan perilaku ini menyangkut sikap karyawan yang mencoba menciptakan perubahan pada kebijakan ataupun personel di atasnya. Peninggalan kerja secara fisik yaitu dengan meninggalkan pekerjaan, baik meninggalkan dengan cara melakukan perpindahan internal ataupun *turnover* organisasi. Peninggalan kerja secara psikologis, yaitu

³¹⁰ Zheng Wei Bo, Sharan Kaur dan Tao Zhi, *op. cit.*, h. 4147.

melepaskan kerjaan secara psikologis, tetapi bertahan secara fisik. Hal ini diperlihatkan dengan menampilkan tingkat keterlibatan kerja yang sangat rendah. Tahapan proses *resign* yang dikemukakan Monde ini terlihat dalam beberapa perilaku para informan Trans7.

Perubahan perilaku pada karyawan Trans7 yang akan *resign* ini tidak diperlihatkan dengan adanya usaha konfrontasi maupun perilaku negatif lainnya, tetapi melalui *voice* kepada teman-temannya serta atasan mengenai keinginan mereka untuk pindah.³¹¹ Perubahan secara fisik mereka lakukan dengan mutasi pada departemen lain dan rotasi pada bidang lain serta melakukan cuti regular, cuti di luar tanggungan perusahaan dan tidak mendapatkan gaji dari perusahaan. Pengambilan cuti ini bisa diasaskan dari rekomendasi perusahaan ataupun memang kemauan dari dirinya sendiri. Perusahaan mengambil langkah ini sebagai upaya untuk menahan informan agar berpikir ulang dan mempertimbangkan tetap bertahan di Trans7. Informan dapat menghilangkan kejenuhan sekaligus dapat menyelesaikan persoalan bagi dirinya sendiri, perusahaan dan keluarganya. Perusahaan juga memiliki waktu untuk memunculkan strategi baru dalam mempertahankan karyawannya. Bersamaan dengan timbulnya ketidakpuasan kerja, mereka mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik.

³¹¹ Stephen Robins, *op. cit.*, h. 108.

Sebelum mereka melakukan proses *resign*, mereka sudah mencari pekerjaan yang disebut faktor *ease of leaving* dan *job alternative*. *Ease of leaving* dialami oleh seluruh informan yang *resign* dari Trans7. Faktanya, mereka mudah mendapatkan pekerjaan, baik di perusahaan sejenis, maupun perusahaan yang tidak sejenis. Hal ini terkait dengan nama perusahaan Trans7 yang dianggap mencetak orang-orang yang berkualitas sehingga perusahaan lain yang sejenis maupun tidak sejenis memperhitungkan orang-orang tersebut. Adapun faktor *job alternative*, dialami oleh beberapa informan. Mereka sudah mendapat tawaran pekerjaan di perusahaan lain ketika masih berpikir untuk *resign*. Faktor *ease of leaving* dan *job alternative* tersebut menjadi faktor pendukung yang memudahkan serta memantapkan pikiran para informan yang hendak *resign*.

Selain itu, proses *resign* ini dimudahkan dengan tidak adanya beban dalam bentuk material maupun psikologis ketika meninggalkan Trans7, sehingga mereka memilih untuk keluar. Hal itu sesuai dengan teori *sacrifice* yang dikemukakan oleh Besich yaitu hal-hal baik yang berwujud maupun tidak berwujud harus dikorbankan oleh karyawan jika mereka meninggalkan organisasi.³¹²

Namun, jika pekerjaan lain itu tidak lebih baik, karyawan tetap bertahan pada pekerjaannya semula. Teori ini menerangkan bahwa, ketika

³¹² John Besich, *op. cit.*, h. 8.

informan merasakan kerugian yang akan ditanggung akibat keluar dari pekerjaan terlalu tinggi, maka individu akan mengevaluasi kembali pekerjaannya (peninjauan kembali terhadap perasaan tidak puasnya itu). Informan juga akan mengurangi pikiran untuk keluar, dan melakukan alternatif lain dari *turnover* seperti mangkir dari pekerjaan atau berperilaku pasif terhadap pekerjaan. Jika kerugian yang akan ditanggung tidak terlalu tinggi dan ada pekerjaan lain yang lebih baik, maka ini akan merangsang intensi karyawan untuk keluar yang diikuti dengan keluarnya karyawan dari perusahaan itu.

C. Peran MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) di Trans7 periode 2010-2012

Pada bagian ini, peneliti membahas temuan penelitian mengenai peran MSDM di Trans7 periode 2010-2012 meliputi sistem perekrutan, *training*, kompensasi dan *benefit*, sistem promosi, penilaian kerja, dan penghargaan. Untuk melengkapi dan mengetahui lebih rinci peran MSDM, peneliti memperluas dan memperdalam pembahasan mengenai, peran para pimpinan di Trans7 dalam menjalankan fungsi manajerial serta bagaimana visi dan misi, struktur organisasi, dan sistem kerja di Trans7. Perluasan ini diperlukan peneliti dalam mengetahui keterkaitan antara

intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 dengan kinerja Trans7 pada periode tersebut.

1. **Sistem perekrutan, *training*, kompensasi dan *benefit*, sistem promosi, penilaian kerja, dan penghargaan.**

Sebagian besar informan berpendapat bahwa sistem perekrutan di Trans7 sudah berjalan dengan baik. Mereka menjelaskan sistem perekrutan yang ada sudah memiliki tahapan–tahapan dan parameter yang jelas. Setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi tes kecerdasan (*Intelegensi test*), tes kepribadian (*Personal test*), tes bakat (*Aptitude test*), tes minat (*Interest test*), dan tes prestasi (*Achievment test*). Mereka diwajibkan mengikuti seleksi yang dilaksanakan oleh *recruiter* internal. Bermula dari Kegiatan *walking interview* dilakukan untuk melihat motivasi seseorang dan menyesuaikan pekerjaan dengan karakter dan minat calon karyawan. Proses selanjutnya adalah psikotes dan dilanjutkan tahapan *interview* dengan para *user*. User adalah seseorang yang menguasai dan memahami kompetensi pada bidangnya dan bertugas melakukan *interview* dengan calon karyawan. Tahapan itu dilakukan untuk mencari orang yang tepat pada posisinya dan menghindari kemungkinan

penilaian subjektif terhadap seseorang, sehingga proses dapat berjalan dengan hasil yang dicapai sesuai target.

Dari hasil observasi dan studi lapangan serta wawancara dengan tim HRD, secara keseluruhan proses seleksi dan rekrutmen Trans7 dilaksanakan sesuai dengan teori *Talent Base Human Resources Management* (TBHRM). Teori ini adalah konsep pekerjaan yang seharusnya menyesuaikan dengan kemampuan orang. TBHRM adalah proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan SDM dengan mencari orang yang memiliki keterampilan yang tepat dan posisi yang sesuai.³¹³ Dengan kata lain, tim rekrutmen mencari calon karyawan dengan menggali potensi, motivasi, dan kompetensi mereka. Kegiatan rekrutmen dan seleksi didasarkan pada suatu kebutuhan, baik dari segi fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan.

Tim rekrutmen mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Kebutuhan ini ditetapkan dalam analisis pekerjaan. Penataan seleksi dan rekrutmen yang baik berdampak besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan serta latihan dan pengembangan.

³¹³ Peter Capelli, *op. cit.*, h. 1.

Pemaparan berikutnya adalah hasil temuan pelaksanaan *training* di Trans7. Para informan menyarankan *HR Development* dapat memberikan *training* yang merata kepada masing-masing departemen. Dari hasil pemaparan mereka terlihat bahwa Departemen *HR Development* belum melakukan *training* seutuhnya yang sesuai dengan perencanaan pengembangan karyawan di masing-masing departemen secara berkala.

Namun beberapa informan mengakui bahwa *training* yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan. Hal ini ditunjukkan dari data evaluasi pelaksanaan *training* yang memuaskan semua informan sesuai kebutuhan mereka. Dengan kata lain, tim *training* cukup berhasil menjalankan *Training Need Analysis (TNA)*. TNA adalah analisis kebutuhan pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.

Sistem *training* dan *development* yang dilaksanakan Trans7 berbasis kompetensi, sehingga memudahkan tim HRD menggali kebutuhan *training*. Dengan melakukan TNA, dapat diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan di masa yang akan datang. Organisasi tidak dapat menentukan pelatihan begitu saja tanpa menganalisis terlebih dahulu kebutuhan dan tujuan apa yang ingin dicapai.

Penilaian kebutuhan merupakan *road map* untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan *Human Capital Journal*, TNA (*Training Need Analysis*) atau kadang-kadang disebut dengan *Training Need Assesment* merupakan suatu aktivitas penting. Aktivitas tersebut merupakan langkah pertama yang harus dilakukan manajemen *training*.³¹⁴

Merujuk pada temuan penelitian, Trans7 seharusnya lebih meningkatkan strategi dalam pemberian perencanaan dan pemerataan *training*. Hal ini bisa memperlihatkan dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan dalam mengembangkan diri mereka masing-masing. Perencanaan merupakan faktor kunci penentu keberhasilan karena berada dalam tahapan pertama dari keseluruhan proses pelatihan. Inti suatu pelatihan harus dirancang sedemikian rupa sehingga secara keseluruhan mampu memfasilitasi terjadinya sebuah proses pembelajaran. Sementara itu, pemerataan diperlukan agar asas keadilan bagi karyawan untuk pengembangan dirinya dapat terealisasi.

Pada akhirnya kegiatan *training* diharapkan dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang akan berdampak positif bagi Trans7. Pengelolaan *training* diharapkan dapat mempersiapkan karyawan dengan keterampilannya untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya saat ini dan masa yang akan datang. Aktivitasnya dimulai dari analisa kebutuhan

³¹⁴ Human Capital Journal No. 13 tahun 2012, h. 7.

training (TNA), merancang, melaksanakan sampai melakukan evaluasi kegiatan *training*.

Pembahasan selanjutnya pada peran MSDM adalah mengenai sistem kompensasi dan *benefit*. Meskipun sebagian besar informan mengatakan bahwa gaji di Trans7 belum cukup memadai dibandingkan dengan perusahaan televisi lainnya. Namun mengenai sistem pembayaran gaji sudah dilakukan dengan cukup baik. Kenaikan gaji dilakukan secara teratur setiap tahunnya, bahkan menurut pengakuan sebagian informan mereka mendapatkan kenaikan gaji lebih dari satu kali. Komponen yang mereka terima cukup bervariasi. Gaji pokok diberikan empat belas kali setahun, selain mereka mendapat uang transport, bagi mereka yang sudah memiliki jabatan. Melihat pemaparan tersebut Trans7 masih mengikuti pola normatif yang tidak jauh berbeda dengan perusahaan lainnya.

Pada sisi lain, bagi informan yang mendapatkan promosi dan sudah memiliki jabatan, masalah gaji tidak lagi menjadi faktor utama ketidakpuasan kerja. Melihat kondisi ini, Trans7 melakukan *survey* secara regular terhadap gaji dan kompensasi karyawan. Selain itu juga dilakukan pertimbangan perubahan standarisasi gaji untuk karyawan baru, khususnya karyawan yang potensial dan memiliki kompetensi serta motivasi yang bagus. Upaya itu perlu dilakukan agar Trans7 tetap memiliki

karyawan unggulan yang tetap bertahan dan proses kaderisasi bisa berjalan terus untuk menggantikan karyawan yang pergi.

Sebagai perusahaan televisi, Trans7 perlu mawas diri karena perusahaan sejenis juga tidak tinggal diam dalam menarik karyawan-karyawan bagus, yaitu dengan memberikan kompensasi dan *benefit* di atas rata-rata. Hal ini perlu dilakukan agar tidak perlu susah payah mendidik dari awal dengan mencari karyawan siap pakai. Sejalan dengan teori yang disampaikan, gaji diperuntukkan untuk memenuhi rasa keadilan setiap karyawan. Dengan kata lain, besaran gaji tidak memihak pada sekelompok pangkat dan jabatan tertentu saja, tetapi mempunyai nilai kompetitif terhadap perusahaan sejenis lainnya.

Tujuan dari kompensasi dan *benefit* yang kompetitif adalah menjaga pertumbuhan jangka panjang perusahaan dengan menyediakan sumber daya manusia yang produktif dan kontributif. Karyawan akan termotivasi dengan pekerjaannya dan memberikan performa atau kinerja optimal bagi tim. Kompensasi dan *benefit* yang menarik tentu memikat karyawan dan kandidat terbaik dari luar, sehingga *sustainability growth* perusahaan bisa diprediksi untuk masa depan. Peran uang sebagai motivator perlu dibedakan antara insentif dan kompensasi. Insentif untuk merangsang kinerja yang baik di masa depan. Kompensasi berfungsi sebagai

pengakuan kinerja yang lebih baik di masa depan dan pengakuan terhadap kinerja yang baik di masa lalu.

Pembahasan selanjutnya adalah sistem promosi. Sebagian informan merasakan penilaian yang dilakukan oleh atasan memperlihatkan unsur subjektivitas. Mereka memilih calon yang dipromosikan tidak sesuai dengan kriteria dan kompetensi. Akibatnya, timbul persepsi bahwa faktor kedekatan dapat mempercepat mendapatkan promosi jabatan.

Namun, informan lain membantah hal ini. Menurut informan, sistem promosi sudah cukup bagus dan terukur. Namun, pelaksanaannya masih harus dievaluasi. Beberapa hal yang harus dievaluasi di antaranya mengenai proses awal pemilihan nama calon karyawan yang akan dipromosi. Menurut mereka, kriteria awal sangat penting. Mereka berpersepsi, ada beberapa karyawan terpilih yang sudah dipromosi, namun secara kompetensi teknik, karyawan bersangkutan belum bagus.

Berdasarkan pemaparan *HR Development*, promosi dilakukan kepada seorang karyawan setelah mendapatkan memo pengajuan promosi dari atasan dan sudah disetujui oleh pimpinan tertinggi. Memo tersebut melampirkan sejumlah laporan hasil kerja mereka selama 2 sampai 3 tahun terakhir. Kemudian *HR Development* akan mencocokkan memo tersebut dengan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*). Setelah itu *HR Development* akan memberikan berkas kepada *assesor*

eksternal dan hasil dari *assesor* tersebut akan dipanel dengan atasan masing-masing.

Para atasan sebagai media utama yang menjadi corong perusahaan sejatinya harus memiliki kompetensi dan kriteria yang terstandarisasi dengan jelas dalam mengajukan calon karyawan yang akan dipromosi. Sebelum karyawan akan dipromosi, sebaiknya diadakan diskusi di antara para atasan dan beberapa *assesor* dengan cermat dan hasil keputusan yang dapat dipercaya untuk membahas calon karyawan yang akan dipromosi. Selain itu, pihak *HR Development* juga harus mempertajam hasil *assessment* dan ditambah dengan hasil observasi di lapangan. Cara ini dapat diupayakan untuk meminimalisasi faktor ketidakpuasan pada sistem promosi. Atasan dan HRD juga seharusnya membuat cara yang dapat diupayakan untuk meminimalisasi faktor ketidakpuasan pada sistem promosi. Dengan begitu, karyawan merasa diperlakukan adil karena memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan.

Promosi berkaitan dengan perencanaan karier karyawan yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Hal tersebut bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.³¹⁵ Dessler mempertegas bahwa perencanaan dan pengembangan karier adalah proses yang disengaja sebagai tahapan seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan

³¹⁵ Jeffrey Preffer *et. al.*, *op. cit.*, h. 281.

karier personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan pada pemenuhan karier.³¹⁶

Pihak *HR Development* dan para atasan perlu mengevaluasi kembali persyaratan dan cara pemilihan karyawan yang akan dipromosi. Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas. Perusahaan seharusnya memaparkan apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan. Pedoman yang dijadikan promosi bisa didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Seorang karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan mendapatkan prioritas utama dalam promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan sesuatu yang berharga. Promosi juga bisa berdasarkan faktor kecakapan (*ability*).

Kecakapan berarti seseorang akan dipromosikan berdasarkan kompetensi atau keahlian yang dimiliki. Karyawan ini juga mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Untuk mendapatkan hasil yang lebih berbobot, promosi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pengalaman sekaligus kecakapan.

Promosi jabatan dapat juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam

³¹⁶ Gary Dessler, *op. cit.*, h. 210.

melaksanakan tugas-tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan kepadanya. Sistem dan perencanaan promosi jabatan pada Trans7 akan membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja, bersemangat dan berdisiplin. Hal ini disebabkan karena mereka mendapatkan jabatan lebih tinggi, sehingga kewajiban, status, dan penghasilan semakin besar. Selain itu dapat menciptakan kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Dalam hal sistem penilaian kerja (*performance appraisal*), sudah dilakukan secara baik dan objektif. Alat ukur penilaian kerja sudah tersedia, serta memiliki definisi dan terukur. Para informan menuturkan bahwa sistem penilaian kerja telah tersistemasi dengan baik dan memiliki ukuran yang jelas. Mereka dapat mengisi sendiri dengan alat dan berdiskusi secara langsung dengan atasan mengenai penilaian tersebut. Namun masih terdapat sejumlah catatan evaluasi berupa kompetensi atasan dalam menilai bawahannya. Atasan dianggap kurang adil dalam menilai. Informan merasa kinerja yang ia berikan lebih bagus dari temannya, tetapi atasan memberikan nilai yang lebih bagus kepada temannya.

Keterampilan atasan untuk menilai kinerja setiap karyawan menjadi hal yang sangat penting. Sejauh ini untuk meminimalisasi unsur subjektivitas, HRD dan para atasan melakukan diskusi panel dalam

membuat keputusan atau nilai akhir. Para atasan juga sudah mendapat pelatihan (*training*). Hal ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa para pimpinan perlu dilatih untuk mencari perilaku-perilaku karyawan yang berkaitan dengan berbagai keterampilan yang akan dinilai.³¹⁷ Dalam menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan dan dapat mempertahankan penilaiannya untuk menghindari efek resensi dan efek halo.

Efek resensi ini kadang terjadi karena sulit bagi penilai untuk mengingat kinerja karyawan yang terjadi tujuh atau delapan bulan yang lalu. Para karyawan bisa jadi lebih memerhatikan kinerja mereka di saat waktu penilaian telah mendekat. Beberapa karyawan mungkin mencoba mengambil keuntungan dari efek resensi ini dengan memberikan bantuan-bantuan kepada atasannya begitu penilaian akan dilakukan. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan terhadap kinerja yang positif maupun negatif. Hal ini sesuai dengan teori *recency effect*, yaitu kesalahan yang terjadi karena penilai memfokuskan diri pada perilaku kerja individu yang paling akhir saja (*recent*) dan tidak melihat perilaku individu secara keseluruhan selama ia bekerja.

³¹⁷ Raymon A. Noe *et.al.*, *op. cit.*, h. 540.

Efek halo terjadi ketika seorang atasan menilai tinggi atau rendah nilai karyawan untuk seluruh item hanya melalui satu karakteristik. Contohnya, jika seorang karyawan memiliki absensi yang sedikit, namun atasannya bisa saja memberikan nilai tinggi untuk seluruh area pekerjaan yang lainnya, termasuk kuantitas dan kualitas *output* kerja karena tingkat kehandalan sang karyawan. Atasan mungkin tidak benar-benar berpikir tentang karakteristik yang lainnya dari si karyawan secara terpisah. Hal ini sesuai teori *Halo Effect*, yaitu penilaian hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria yang lain sehingga hasil penilaian pun tidak berimbang.³¹⁸

Dari pemaparan di atas, manajemen Trans7 dan para pimpinan harus memiliki kesatuan yang tidak bisa terpisah dari tujuan perusahaan. Tujuan dari penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap maju tidaknya sebuah perusahaan. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan akan mengetahui faktor-faktor apa saja yang selama ini memengaruhi baik tidaknya kinerja dari masing-masing karyawan. Hasil penilaian karyawan akan digunakan Trans7 untuk mengembangkan langkah-langkah yang lebih efisien dan efektif melalui perbaikan kebijakan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Melalui penilaian kinerja

³¹⁸ Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Lembaga Penerbit, 2012), h. 124.

karyawan efektif dan tepat, Trans7 bisa tumbuh sehat di tengah ketatnya persaingan karena didukung oleh internal tim yang solid dan kompeten.

Pembahasan selanjutnya adalah mengenai penghargaan. Trans7 memberikan penghargaan dalam bentuk materi dan non-materi. Penghargaan dalam bentuk non materi yang diberikan diantaranya ucapan langsung kebanggaan disertai sejumlah pujian ketika berhasil menyelenggarakan *show-show* besar atau menangani *project* di luar pekerjaan rutin. Adapun bentuk materi yang diberikan perusahaan adalah insentif dan bonus. Karyawan berhak mendapatkan bonus ketika perusahaan mencapai target penjualan iklan. Hasil kelebihan target itu dibagi dua dengan pemilik. Semakin besar selisih target dengan pencapaian, semakin besar bonus yang diperoleh karyawan.

Sebagai contoh, karyawan di departemen *sales* akan mendapatkan insentif ketika mereka mencapai target penjualan. Selain itu, informan juga merasakan adanya penghargaan sekaligus, seperti penghargaan *employee of the year*. Penghargaan ini diberikan setiap tahun kepada karyawan yang berprestasi. Penghargaan ini dianggap sebagai sesuatu yang sangat istimewa karena karyawan yang memperolehnya dinobatkan di atas podium besar di hadapan ribuan orang. Mereka menerima plakat dan sertifikat serta berhak mendapatkan enam juta rupiah.

Ada hal menarik dan berkesan yang dialami salah seorang informan. Informan tersebut mendapatkan hadiah buku yang ditanda tangani direktur utama dalam acara *training* yang diselenggarakan oleh *HR Development*. Ia memenangkan juara pertama dengan kategori peserta terbaik. Dalam kesempatan wawancara, ia juga menyarankan hal-hal seperti itu dilaksanakan secara rutin. Namun masih ada informan yang menyebutkan bahwa penghargaan kepada karyawan belum merata. Tidak semua atasan memiliki keinginan untuk memberikan penghargaan. Padahal, banyak cara dalam memberikan penghargaan dan tidak selalu harus disertai dengan barang atau uang. Mereka merasa seharusnya para atasan bisa memberikan penghargaan, meski hanya dalam bentuk ucapan terima kasih.

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa Trans7 sudah melakukan upaya dalam memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan. Penghargaan ini memang dilakukan sebagai wujud untuk membuat *engage* karyawan kepada Trans7. Dalam hal ini terdapat dua tipe penghargaan, yaitu penghargaan ekstrinsik dan intrinsik. Menurut Kreitner dan Kinicki, penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyatakan bahwa penghargaan intrinsik merupakan bagian dari

pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.³¹⁹

Setiap organisasi perlu melakukan penghargaan yang merupakan bentuk upaya organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya paling penting. Sejalan dengan teori Gibson, Ivancevich, dan Donnelly yang menyatakan bahwa, tujuan utama program penghargaan adalah menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang bekerja dan memotivasi pekerja mencapai kinerja tinggi.³²⁰

Penghargaan atas prestasi kerja karyawan adalah penghargaan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Biasanya prestasi kerja ini dapat dilihat dari kinerja dan produktivitas kerja karyawan ataupun setelah diadakannya evaluasi penilaian prestasi kerja karyawan oleh pihak manajemen. Penghargaan ini dapat berbentuk sejumlah uang, barang, bonus, asuransi, piagam penghargaan, perjalanan wisata, jenjang karier yang lebih tinggi ataupun sekadar ucapan terima kasih.

Pemberian penghargaan dari pihak manajemen sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena pada dasarnya mereka pun memiliki keinginan untuk mendapat pengakuan atas hasil

³¹⁹ Wibowo, *op. cit.*, h. 369.

³²⁰ *Ibid.*, h. 363.

kerjanya. Perhatian pihak manajemen sangat besar perannya bagi karyawan. Mereka akan merasa dihargai. Jika hal ini senantiasa dilakukan pihak manajemen, maka performa kerja karyawan cenderung lebih baik. Sebagian orang mungkin menilai bahwa gaji tidak begitu penting. Selain gaji, mereka juga membutuhkan penghargaan atas hasil kerjanya untuk mendorong semangat kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki, penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyatakan bahwa penghargaan intrinsik merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.³²¹ Penghargaan merupakan salah satu aspek berarti bagi karyawan karena besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

2. Fungsi Pemimpin (Pendelegasian, Pengawasan, Pemberdayaan, *Feed back*, Penghargaan).

Beranjak ke pembahasan selanjutnya, yaitu mengenai pemimpin. Trans7 merupakan perusahaan televisi swasta nasional dengan karyawan berjumlah 1691 orang. Dengan jumlah karyawan yang cukup besar,

³²¹ *Ibid.*, hh. 367-369.

perusahaan akan semakin banyak melakukan pendelegasian pekerjaan. Ini merupakan konsekuensi logis akibat perkembangan perusahaan. Pendelegasian menjadi sangat penting karena fenomena intensi *voluntary turnover* karyawan semakin meningkat dan seakan banyak pemimpin yang pergi, sehingga banyak tugas yang didelegasikan kepada calon pemimpin baru. Pendelegasian tanggung jawab dan otoritas tambahan dapat membuat pekerjaan seorang bawahan menjadi lebih menarik, menantang dan berarti. Kegiatan pendelegasian ini menjadi sangat penting di saat seorang pemimpin menghadapi lebih banyak pekerjaan dan adanya keterbatasan fisik, waktu, kemampuan, dan perhatian. Pemimpin yang tidak pandai membagi tugas kepada orang yang tepat akan membuat pekerjaan terbengkalai. Pemimpin akan berkutat dengan jenis pekerjaan yang tidak bervariasi.

Pendelegasian tugas yang dijalankan oleh sebagian besar pemimpin Trans7 menurut sebagian informan sudah dijalankan dengan baik. Informan merasa bahwa pendelegasian diberikan dengan instruksi yang cukup jelas. Namun, ada juga informan yang tidak suka dengan cara pemimpin memberikan delegasi tugas. Informan berpersepsi, semakin mereka menguasai pekerjaan, semakin sering mereka diberikan pekerjaan dan semakin berat bobot pekerjaan yang diterima. Atasan tidak

memberikan pekerjaan kepada yang lainnya, bahkan pemberian tugas sering kepada orang yang sama.

Berkaitan dengan persepsi informan atas pendelegasian yang belum merata, peneliti menganalisis bahwa hal itu terjadi karena kompetensi manajerial dan cara berkomunikasi sebagian pemimpin belum efektif. Selain itu, mereka belum melakukan pendelegasian optimal. Padahal seorang pemimpin seharusnya mutlak melakukan pendelegasian wewenang dengan baik karena hal ini merupakan langkah penting untuk mengembangkan para bawahan. Pendelegasian hanya akan meningkatkan kepuasan seorang bawahan yang menginginkan tanggung jawab lebih besar, memiliki keterampilan untuk tanggung jawab yang baru, dan mampu meraih keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang menantang. Pendelegasian juga dapat pula menurunkan kepuasan kerja jika bawahan secara terus menerus merasa frustrasi karena kurangnya otoritas dan sumber daya untuk menjalankan tanggung jawab baru. Rasa frustrasi ini bisa juga disebabkan karena kurangnya kemampuan penerima delegasi untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Pendelegasian besar kemungkinan akan memperbaiki kualitas keputusan bila seorang bawahan mempunyai lebih banyak keahlian dibandingkan dengan pimpinan. Kualitas keputusan juga akan meningkat bila pekerjaan dari bawahan tersebut meminta tanggapan yang cepat

terhadap situasi yang berubah jika garis komunikasi tidak mengizinkan pimpinan itu memantau situasi tersebut dari dekat dan membuat penyesuaian dengan cepat.

Hal ini sejalan dengan teori dari Sherman dan Weber yang mengemukakan bahwa pendelegasian umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk serta tingkatan berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan. Aspek utama pendelegasian di antaranya adalah keragaman dan besarnya tanggung jawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan pelaksanaan tanggung jawab, kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu, frekuensi dan sifat persyaratan laporan serta arus informasi tentang kinerja.³²²

Menciptakan budaya pendelegasian wewenang merupakan upaya agar calon pimpinan baru Trans7 menjadi semakin matang melalui tindakan mempercayakan tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, dan kewajiban. Selain itu, manajemen Trans7 juga harus mengevaluasi strategi dan menciptakan strategi baru. Salah satu contoh adalah memberikan tanggung jawab dan otoritas lebih besar kepada pimpinan junior dengan kenaikan gaji dan *benefit* yang sepadan dan sesuai keinginan pimpinan

³²² Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima* (Jakarta: PT Indeks, 2009), h. 118.

junior. Cara ini bisa mengurangi kemungkinan mereka terpikat pergi ke perusahaan lain.

Pendelegasian kepada bawahan tidak terlepas dari proses pemberdayaan. Sebagian informan mengaku bahwa mereka sudah mendapatkan pemberdayaan yang cukup dari pemimpin dalam hal pemberian tugas dan wewenang. Misalnya, dalam mengikuti proyek besar. Semula, informan ditunjuk mengikuti beberapa rapat. Setelah itu, informan dilibatkan menjadi perwakilan atasan. Mereka kemudian memiliki andil membuat keputusan, mengajukan ide dan memberikan solusi sesuai dengan batas kewenangannya. Namun, ada pula informan yang menilai pemberdayaan yang dilakukan pemimpin belum merata. Dalam hal ini pemimpin hanya memberikan pemberdayaan terhadap orang-orang yang dianggap mampu melakukan pekerjaan.

Pemaparan informan dikaitkan dengan studi lapangan memperlihatkan bahwa para pemimpin belum sepenuhnya melakukan pemberdayaan dengan mempertimbangkan motivasi, potensi, dan kompetensi karyawan secara terintegrasi. Pemberdayaan seolah-olah hanya didapat oleh informan yang membuka diri dan memperlihatkan kompetensinya. Pimpinan tidak memiliki kompetensi untuk membangun pemberdayaan merata kepada karyawannya. Mereka hanya bersandar

kepada hasil yang cepat, sehingga pemberdayaan hanya terjadi pada informan tertentu.

Sejalan dengan pemaparan tersebut, Newstrom dan Davis, mengartikan pemberdayaan adalah proses identifikasi dalam memberikan dorongan dari kondisi yang tidak kondusif dengan memberikan perasaan (*self efficacy*).³²³ *Self efficacy* menurut Luthans dan Stajkovic, mengacu pada keyakinan individu (atau konfidensi) mengenai kemampuannya untuk memengaruhi cara individu dalam bereaksi terhadap situasi dan kondisi tertentu. Proses tersebut dapat mengontrol permasalahan yang muncul sehingga dapat 1) membentuk karyawan menguasai pekerjaannya, 2) menghasilkan *role model*, 3) membangkitkan keyakinan/percaya diri. 4) memberikan dukungan emosional.³²⁴

Dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan pimpinan Trans7 belum maksimal. Hal itu diperlihatkan bahwa pentingnya kesadaran pemberdayaan belum sepenuhnya dipahami oleh pimpinan. Dari gambaran keseluruhan hasil penelitian dalam hal pemberdayaan, pimpinan cenderung mengambil jalur singkat untuk melihat hasil kerja sesaat dan bukan dari hasil proses perubahan perilaku karyawan dan penciptaan kaderisasi.

³²³ John W. Newstrom & Keith Davis, *op. cit.*, hh. 246–247.

³²⁴ Fred Luthans, *op. cit.*, h. 338.

Kegiatan di atas merupakan salah satu fungsi dalam manajemen organisasi. Kegiatan pendelegasian dan pemberdayaan mencerminkan adanya suatu proses mengawasi dan mengevaluasi kegiatan. Pengawasan penting dilakukan, karena tanpa adanya pengawasan yang baik tidak akan menghasilkan tujuan yang memuaskan baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Dalam melakukan pengawasan, sebagian besar para pimpinan di Trans7 sudah memberikan kepercayaan penuh kepada informan untuk menyelesaikan tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pemimpin Trans7 mengetahui bahwa kinerja yang dilakukan karyawannya sudah cukup baik, sehingga mereka tidak perlu terlibat langsung mengawasi pekerjaan timnya.

Seperti penuturan dari sebagian informan, pemimpin di Trans7 hanya sebagai atasan yang mengawasi proses kerja dari karyawannya tersebut. Nampaknya, pemimpin menginginkan para karyawan dapat berkontribusi dan berinisiatif penuh dalam melakukan perubahan-perubahan untuk menciptakan kreativitas baru yang lebih baik untuk perusahaan selama mereka bekerja. Ada juga informan yang menuturkan bahwa masih terdapat pemimpin yang melakukan pengawasan secara ketat. Namun, mereka tidak mempersoalkan pengawasan ketat tersebut. Permasalahan timbul untuk sebagian informan ketika pemimpin membiarkan mereka tanpa pengawasan.

Pengawasan merupakan tindakan penilaian terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan dengan rencana. Pengawasan akan mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi dalam organisasi. Kegiatan ini merupakan tindakan korektif terhadap kegiatan masa lampau dan merupakan acuan terhadap kegiatan yang akan datang.³²⁵ Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Pemaparan di atas memperlihatkan praktik cara pengawasan kepemimpinan di lapangan. Pemimpin dengan mudah melepas dan memberikan pengawasan yang tidak terlalu ketat. Terlebih lagi dikaitkan dengan penuturan informan dalam wawancara pada bagian sebelumnya bahwa Trans7 memiliki nilai integritas kuat. Sebagai contoh, penyimpangan uang dan nilai disiplin menyangkut nilai moral lainnya akan ditindak tegas.

Indikasi ini memperlihatkan bahwa sistem kerja yang disertai *standard operating procedure* (SOP) berjalan dengan baik. SOP menjadi

³²⁵ Richard Dafts, *op. cit.*, h.378.

penting karena setiap karyawan harus memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas serta prosedur dalam melakukan pekerjaan mereka.³²⁶ Dalam menjalankan proses pengawasan tersebut, alat bantu akan mendeteksi terjadi kesalahan dalam suatu proses dan dapat langsung diperbaiki. Alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan.

Pemimpin tetap menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan dalam menjalankan kegiatan pengawasan ini. Bahkan, setiap pemimpin diwajibkan memiliki perancangan proses pengawasan yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan.

Proses pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, setiap pimpinan harus dapat menjalankan fungsi pengawasan yang merupakan salah satu fungsi manajemen. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan memberikan implikasi terhadap pelaksanaan rencana. Pelaksanaan rencana akan berjalan baik jika pengawasan dilakukan secara baik. Tujuan dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah proses pengawasan dilakukan. Dengan demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana. Selain itu, dengan adanya sistem dan pengawasan yang benar dari pimpinan, disertai

³²⁶ Payaman Simanjuntak, *op.cit.*, h. 15.

evaluasi kerja yang efektif pada setiap bawahan, membuat pekerjaan akan semakin mudah dan mencapai kinerja yang bagus.

Berdasarkan penuturan informan, terdapat keragaman cara pimpinan memberikan umpan balik. Para informan mendapatkan umpan balik dari pimpinannya dengan rentang waktu berbeda. Salah seorang informan mendapatkan umpan balik seminggu sekali. Ada juga informan yang mendapatkan umpan balik kerja dua minggu sekali. Informan lain mendapatkan umpan balik setiap selesai acara. Pemimpin melakukan evaluasi secara tim maupun personal. Ketika informan mendapatkan evaluasi secara personal, ia dapat berkomunikasi langsung dengan atasannya.

Namun, beberapa informan tidak merasa mendapatkan umpan balik. Ia merasa bahwa pemimpinnya tidak memberikan waktu berkomunikasi dengan baik ketika ada suatu pekerjaan yang dikeluhkan. Padahal umpan balik tersebut menjadi penting karena kegiatan ini adalah proses pencapaian pelaksanaan kerja yang perlu diawasi dan dikendalikan. Gambaran para informan di atas menunjukkan bahwa kualitas pemimpin Trans7 belum memiliki kesadaran akan pentingnya melakukan evaluasi kerja terhadap bawahannya, terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keputusan atau dampak yang signifikan. Hal ini sejalan dengan teori yang mengungkapkan bahwa

umpan balik merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif. Kinerja setiap orang diawasi, didata dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik.³²⁷

Pemaparan para informan, observasi dan studi lapangan yang dilakukan oleh peneliti memperlihatkan bahwa belum seluruh pemimpin Trans7 mengetahui fungsi umpan balik dengan baik, benar, dan efektif. Umpan balik yang dilakukan hanya hasil dari laporan pekerjaan, bukan kepada proses individu melakukan pekerjaannya. Idealnya, pimpinan bisa melakukan umpan balik untuk kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan. Umpan balik sebaiknya berfungsi ganda bagi mereka yang menerimanya, yaitu fungsi instruksional dan fungsi motivasional.

Umpan balik bersifat intruksional apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Umpan balik bersifat memotivasi apabila digunakan sebagai alat untuk memberikan atau menjadikan *reward*. Fungsi umpan balik dapat meningkat secara signifikan dengan menyediakan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik. Apabila umpan balik positif dihargai, akan meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi. Semakin banyak umpan balik yang diterima anggota organisasi, maka akan semakin baik. Umpan balik merupakan saluran komunikasi informan yang terpercaya untuk

³²⁷ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 273.

meningkatkan arus komunikasi di antara para karyawan yang menimbulkan konsekuensi pada organisasi dengan menurunnya *turnover*.

Para informan menekankan bahwa pimpinan perlu memahami prinsip-prinsip dalam memberikan umpan balik. Umpan balik sebaiknya mengacu kepada perilaku (*behavior*), bukan kepada sifat pribadi/tabiat (*trait*). Observasi perlu difokuskan pada perilaku karena perilaku merupakan sesuatu yang dapat diamati, diukur (diverifikasi) dan dilatih (*trainable*). Sementara, sifat pribadi/tabiat merupakan sesuatu yang bersifat subjektif, sulit diukur, dan tidak spesifik. Umpan balik juga harus didasarkan pada fakta dan bukti-bukti perilaku, bukan sekadar impresi atau *judgement* (penilaian). Hal ini sejalan dengan model umpan balik yang dikemukakan Kreitner dan Kinicki, yakni menggambarkan hubungan antara sumber umpan balik, penerima umpan balik dan manfaat perilaku yang diharapkan.³²⁸

Seorang karyawan berhasil mencapai sebuah target pekerjaan, tentu ada sebuah penghargaan sebagai bentuk apresiasi yang diberikan atasan kepada bawahannya. Dari pemaparan di atas, cara pemimpin dalam memberikan penghargaan kepada bawahannya sudah cukup baik, karena pemimpin memperlakukan beberapa hal yang sama kepada semua karyawan.

³²⁸ Wibowo, *op. cit.*, h. 167.

Pemimpin Trans7 melakukan penghargaan yang tidak berbeda dengan pemimpin lainnya. Namun, pemimpin Trans7 sedianya belajar meningkatkan cara memberikan penghargaan kepada bawahannya. Setiap karyawan adalah individu yang berbeda, sehingga bentuk penghargaan pun sebaiknya dapat disesuaikan dengan nilai yang dimiliki oleh setiap individu.

Berdasarkan pemaparan di atas, secara keseluruhan sudah tergambar bahwa Trans7 cukup baik dalam menjalankan organisasi dan mengelola sumber daya manusia. Informan merasa Trans7 belum menganggap karyawan sebagai aset dan investasi. Berdasarkan temuan penelitian, banyak hal yang belum dilakukan Trans7. Misalnya, penyelenggaraan dan pemerataan *training* yang belum maksimal diberikan bagi setiap karyawan. Selain itu, pelaksanaan sistem kompensasi *benefit* yang diberikan oleh perusahaan, terutama bagi karyawan *fresh graduate*, masih memperlihatkan hal yang sangat normatif. Karyawan *fresh graduate* masih dianggap sebagai pekerja pemula. Mereka belum dianggap sebagai aset yang memberikan kontribusi kepada perusahaan. Padahal, karyawan yang sudah masuk bekerja baik pemula ataupun senior memiliki kompetensi dan potensi yang harus disamaratakan.

Tanpa manusia, sumber daya perusahaan tidak akan menghasilkan keuntungan atau menambah nilainya sendiri. Manajemen sumber daya

manusia didasari pada satu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktik-pratik yang dilaksanakan oleh manajer dengan dukungan manajemen.

Pada kegiatan lain, sebagian pemimpin belum maksimal mengalokasikan waktu dan tenaga untuk meningkatkan kemampuan bawahannya. Padahal, perusahaan sebagai investor *human capital* sebaiknya menginvestasikan modalnya. Pelaksanaan *training* belum dianggap salah satu bentuk investasi. Di sini terdapat dua hal yang saling memengaruhi antara karyawan sebagai biaya dan karyawan sebagai aset. *Training* atau pelatihan akan memberikan *return* yang tinggi kepada perusahaan dengan kontribusi pengetahuan yang didapat dan tempat kerja yang sesuai. Karyawan akan percaya bahwa dengan menghasilkan sesuatu keahlian yang baru dapat membantu menemukan dan membuat kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan hasil pembayaran dari investasi *human capital*.

Berdasarkan temuan penelitian, Trans7 belum menempatkan karyawan sebagai *human capital*. Ini belum sejalan dengan teori Bontis yang mengatakan bahwa *human capital* adalah manusia yang bukan sekadar sumber daya, namun merupakan modal (*capital*) yang

menghasilkan pengembalian (*return*).³²⁹ Setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi dan semua unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Secara manajemen, pengembangan SDM sebagai kapital harus terus dikembangkan sehingga mampu memberi kontribusi dan pencapaian suatu organisasi. Namun, di sisi lain Trans7 belum maksimal menciptakan nilai tambah sumber daya manusia dan belum memiliki kekhasan strategi dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Trans7 masih memiliki kendala dalam membangun karyawan bertalenta tinggi sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

³²⁹ Angela Baron, Michael Armstrong, *Human Capital Management Achieving Added Value Through People* (London: Kogan Page, 2007), h. 8.

Idealnya, Trans7 bisa menyajikan kesempatan dan tantangan di saat yang bersamaan. Kesempatan untuk mengakui orang sebagai aset yang berkontribusi terhadap performa organisasi dan tantangan untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan, menganalisis, dan mengomunikasikan yang berkontribusi dalam membantu memutuskan keputusan bisnis.

3. **Critical Incident**, (visi dan misi, struktur organisasi, sistem kerja)

Melengkapi paparan tentang pengelolaan SDM, peneliti menemukan dimensi atau faktor lainnya yang mendorong Trans7 memiliki kinerja yang baik. Sebagian besar informan memahami alasan Trans7 hadir menjadi salah satu televisi nasional. Mereka meyakini Trans7 sudah berada di koridor yang tepat untuk mencapai visi dan misinya.

Namun, menurut mereka beberapa persyaratan tetap harus dipenuhi, seperti pembelian teknologi dan pembenahan sistem. Bahkan, mereka meyakini bahwa perusahaan dapat menyelesaikan hambatan dan tantangan untuk mewujudkan visi dan misinya. Trans7 memiliki sistem yang mendukung dan kualitas SDM dengan etos kerja yang baik. Hal itu tercermin dari masing-masing informan yang mengetahui tugas dan

tanggung jawab dengan jelas. Mereka bekerja lebih dari apa yang diharapkan. Hal ini memudahkan Trans7 mencapai visi dan misi.

Visi setiap organisasi tentu berupa gambaran yang baik untuk mampu bertahan dalam segala bentuk perubahan lingkungan di luar organisasi. Visi organisasi ditetapkan untuk jangka panjang dan hanya dapat dicapai jika karyawan dapat memahami visi tersebut.

Dengan kekuatan SDM yang memadai diikuti dengan visi dan misi yang baik menandakan bahwa Trans7 mampu bertahan bahkan mudah beradaptasi dengan segala bentuk perubahan di luar organisasi. Namun di sisi lain intensi *voluntary turnover* karyawan perlu terus mendapatkan perhatian serius dari manajemen. Sebab karyawan yang mengundurkan diri membawa sejumlah pengetahuan tentang visi, misi, dan budaya perusahaan. Mereka yang semula diharapkan menjadi perekat sekaligus sebagai *change of agent*, pada kenyataannya hengkang dari perusahaan. Hal ini membawa kesenjangan dan permasalahan bagi perusahaan.

Sementara itu, pemimpin baru belum cukup siap untuk memberikan fundamen kepada karyawan baru. Pimpinan baru belum cukup terampil untuk memulai kembali membuat program kerja Trans7 yang sesuai dengan upaya pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Kendala ini menjadi tantangan tersendiri. Idealnya, semua unsur harus selalu siap dan terlibat dalam membuat program tahunan.

Karyawan Trans7 wajib memahami rencana kegiatan tahunan dan bekerja sesuai rencana kegiatan tahunan tersebut. Sebagai tambahan, untuk penguatan keberhasilan visi dan misi, manajemen Trans7 perlu berupaya mengevaluasi standar pemimpin dalam keterampilan manajerial dan pengetahuan tentang berorganisasi. Dengan begitu, pemimpin mampu memahami cara menghasilkan SDM yang dapat mengarahkan individu secara efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya serta mampu menciptakan kemudahan dalam koordinasi antar unit kerja. *HR Development* dan para pemimpin diharapkan dapat menyusun dan menempatkan ketepatan karyawan di Trans7 dengan keseimbangan beban kerja yang jelas.

Ketersediaan uraian tugas akan membantu kelancaran tugas karyawan di perusahaan dalam mengemban tugas. Jika tidak tersedia uraian tugas yang jelas, karyawan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Akibatnya, kinerja karyawan tidak berjalan secara efektif dan efisien. Keterlibatan karyawan dalam menyusun uraian tugas dapat menciptakan sinkronisasi kerja dalam perusahaan. Pemahaman terhadap uraian tugas yang dimiliki oleh karyawan Trans7 merupakan kunci utama keberhasilan untuk menciptakan kinerja terbaik bagi perusahaan.

D. Peranan Karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan Periode 2010-2012

Temuan penelitian pada sub fokus ini adalah salah satu temuan yang menunjukkan kekuatan Trans7 dalam membangun kinerja perusahaan. Pembelajaran yang terdapat di Trans7 sangat terasa manfaatnya oleh informan. Terlebih lagi bagi informan yang tidak memiliki latar belakang di bidang *broadcast*. Mereka bahkan berhasil menjadi produser yang menciptakan program-program unggulan di Trans7. Trans7 sebagai perusahaan yang mengutamakan *inhouse production* menjadi wadah informan untuk berlatih dalam menghasilkan program yang bisa dinikmati oleh masyarakat di Indonesia atau bahkan di Asia.

Pembelajaran lainnya yang dirasakan informan adalah keterampilan berkomunikasi dan bernegosiasi. Setiap informan banyak belajar hal baru, terutama ketika menjalani proyek besar. Pembelajaran tersebut dimulai dari proses alur kerja, berkoordinasi dengan divisi lain serta mendapatkan pendelegasian dan pengawasan dari para pimpinan.

Proses membangun kinerja diawali dengan pertumbuhan dan pembelajaran pada individu. Proses tersebut menunjukkan pembelajaran individu berjalan baik pada organisasi. Stephen, Greenberg dan Baron juga mengemukakan teori pembelajaran. Mereka berpendapat bahwa

pembelajaran sebagai perubahan relatif permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.³³⁰ Pendapat lain dari McShane dan Von Glinow menyatakan bahwa pembelajaran adalah perubahan dalam perilaku yang relatif permanen (atau kecenderungan lingkungan) yang terjadi sebagai hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan. Dengan kata lain, pembelajaran terjadi ketika interaksi dengan lingkungan mengarah pada perubahan perilaku.

Trans7 bertanggung jawab terhadap karyawan dalam menyediakan wadah belajar agar terjadi proses pembelajaran individu yang berkesinambungan. Hal ini sedianya harus dilakukan manajemen untuk menjawab tantangan terhadap proses pembelajaran di organisasi. Kerja sama antara organisasi dan individu di dalamnya termasuk kepekaan mengaplikasikan visi dan misi, kemampuan mengetahui harapan-harapan karyawan serta kemampuan untuk mengubah sikap dan perilaku kerja karyawan. Diharapkan dengan kondisi yang penuh persaingan, karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan kompetensinya. Dengan adanya kerja sama tersebut, perusahaan juga mengharapkan karyawan dapat memberikan kontribusi penuh demi kemajuan perusahaan.

Berkaitan dengan kondisi yang penuh persaingan, proses organisasi pembelajaran muncul pada masing-masing individu. Kompetisi ini bukan untuk saling mengalahkan, namun saling terpacu untuk selalu memberikan

³³⁰ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 69.

yang terbaik, belajar dari pengalaman dan tidak pernah puas akan hasil yang dicapai. Menurut Garvin, pembelajaran organisasi dianggap sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilaku untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar akan lebih cepat mengenal perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu sehingga dapat mencapai keunggulan dalam bersaing.³³¹

Proses pembelajaran individu dan organisasi menghasilkan beberapa pencapaian oleh individu dan pengalaman bekerja dalam tim.

Pengalaman mengenai kerja sama tim berkesan baik oleh seluruh informan karena mereka merasakan solidaritas tinggi antar individu. Kerja sama tim yang solid di Trans7 terjadi karena setiap orang yang ada di dalam tim mengetahui dan memahami masing-masing tanggung jawab pekerjaannya. Selain itu, proses *sharing* dalam membagi pengalaman dan ilmu juga menjadi bagian dari kegiatan yang rutin dilakukan dalam membangun tim. Dari hal tersebut dihasilkan beberapa penghargaan yang didapatkan dari hasil kerja sama tersebut dan hal itu menguatkan pembelajaran organisasi.

³³¹ Siti Makrufah, *op. cit.*, h. 6.

Pengalaman yang diperoleh setiap karyawan tentu berbeda. Hal itu menunjukkan bahwa proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu didapat dari hasil melihat, mendengar serta melakukan sesuatu. *Sharing* dan kebersamaan tim akan membangun kekuatan pengetahuan. Secara otomatis, mereka mendapatkan tantangan dalam berkreaitivitas sehingga kesempatan karyawan dalam mengimplementasikan ide lebih mudah terwujud. Para tim ini berhasil membuat sejumlah program-program unggulan. Mereka dapat melakukan efisiensi dalam *cost* pembuatan program atau operational program. Mereka bisa menghasilkan kuantitas dan kualitas program sesuai dengan target dan waktu yang telah ditentukan.

Perusahaan bisa menjadi lebih kuat, hebat dan tidak terkalahkan salah satunya adalah karena kerja tim yang bagus. Begitu juga dengan Trans7, kekuatan Trans7 adalah menjadi lebih kokoh dengan adanya salah satu nilai yang dimiliki, yaitu nilai kerjasama. *Team work* merupakan bentuk kerja sama kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai suatu misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan bersama secara efektif dan efisien. *Team work* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

Kerja sama tim di organisasi juga membantu komunikasi lebih terbuka antar karyawan. Hal ini juga meningkatkan hubungan profesional dan membangun kepercayaan di antara karyawan sehingga memastikan produktivitas yang lebih baik. Banyaknya karyawan muda yang teridentifikasi Gen Y menjadi kekuatan yang menyempurnakan Trans7.

Karyawan senang bekerja sama dalam sebuah tim yang dinamis dan kreatif. Mereka bersinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan teori Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, tim kerja merupakan kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual dan tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.³³²

Paparan tersebut menggambarkan kekuatan kerja tim yang didominasi gen Y akan semakin mendorong keberhasilan Trans7 dalam membangun kinerjanya. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi

³³² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 406.

juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain.

Pada periode 2010-2012 Trans7 dapat memproduksi program unggulan. Dari segi kuantitas dan kualitas, tim Trans7 mampu menghasilkan program unggulan dengan waktu yang sudah direncanakan. Terlebih lagi, tim Trans7 juga mampu membuat program dengan *budget* yang efisien dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi untuk mendapatkan hasil kinerja yang tertinggi.

Tim Trans7 juga membuktikan bahwa tim mereka cukup mandiri dan pekerjaan banyak dilakukan tanpa banyak campur tangan atasan. Kekuatan tim Trans7 dalam mencapai kinerja menjadi lebih mudah, terlebih karena setiap karyawan memiliki tanggung jawab kepada Trans7. Tanggung jawab merupakan bentuk kesadaran individu untuk menanggung tugasnya. Menurut penuturan beberapa informan, tanggung jawab yang mereka lakukan untuk perusahaan selalu mendahulukan kepentingan tim dan perusahaan dibanding kepentingan individu. Sebagai contoh, pada saat informan memutuskan untuk cuti, mereka akan mempertimbangkan dampaknya untuk karyawan lain dalam menyelesaikan tugasnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa setiap karyawan Trans7 bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dan

berusaha menyelesaikan tugasnya sebaik mungkin. Seorang informan yang hendak meninggalkan Trans7 dan pindah ke perusahaan lain, tetap melaksanakan tugasnya secara profesional sebelum ia meninggalkan Trans7. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Trans7 memiliki tanggung jawab tim dan individu. Tanggung jawab individu atau tim tentu akan berpengaruh terhadap pencapaian kerja. Menurut pendapat para informan, pencapaian kerja Trans7 sudah cukup bagus.

Pencapaian yang didapatkan Trans7 sangat berkaitan dengan kualitas diri dan prestasi kerja yang didapatkan oleh individu atau kelompok. Menurut penuturan para informan, bentuk pencapaian kerja yang didapatkan berupa kepercayaan dalam menangani beberapa hal. Terlebih lagi ketika mereka mendapatkan suatu pencapaian kerja yang tidak didapat semua karyawan.³³³ Pencapaian kerja juga berkaitan dengan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu alat ukur untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier, dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer dengan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka pencapaian kinerja karyawannya akan semakin meningkat. Pencapaian yang dilakukan para karyawan Trans7 sangat berkaitan dengan tanggung jawab yang dimiliki

³³³ Transkrip wawancara (020)-J18.

masing-masing individu. Hasil kerja yang dicapai karyawan atau tim telah dijalankan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etik.

Dari temuan penelitian tentang sub fokus 4 mengenai peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012 dapat diambil kesimpulan bahwa, proses keberhasilan membangun tim kerja bermula dari kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan, pertanggungjawaban serta pencapaian (prestasi kerja). Seluruh informan merasakan pembelajaran selama mereka berada di Trans7. Upaya mereka dimulai dari meningkatkan kualitas individu sehingga dapat berdampak pada tim untuk mendongkrak kinerja perusahaan. Proses pencapaian Trans7 mencapai kinerjanya bukan semata pada kegiatan-kegiatan yang disampaikan pada temuan di atas. Sistem kerja, sistem pengelolaan SDM, kepemimpinan dan budaya Trans7 serta kualitas SDM yang dimiliki merupakan kekuatan Trans7 yang perlu diperhitungkan.

Sesuai catatan dan data yang diperoleh peneliti, kinerja Trans7 pada periode 2010-2012 melaju pesat. Pada periode tersebut *awareness* yang diberikan oleh penikmat TV menanjak naik, sehingga Trans7 berhasil menorehkan prestasi sebagai TV dengan peringkat ke 2. Pada saat itu,

kuantitas dan kualitas program serta prestasi kerja dalam bentuk penghargaan mengalami peningkatan. Selain itu, keberhasilan kinerja lain yang tidak tampak langsung adalah keberhasilan memiliki tim kerja yang solid. Hal ini menunjukkan kemampuan karyawan Trans7 berpartisipasi dan bekerja sama serta memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Semakin baik pengelolaan tim kerja semakin meningkat pula kinerja perusahaan. Tidak mengherankan, jika karyawan Trans7 menjadi incaran perusahaan televisi baru. Penyebabnya adalah keunggulan potensi, kompetisi, dan motivasi karyawan Trans7 pada bidang pertelevisian. Keunggulan ini amat wajar lantaran Trans7 adalah televisi bersegmentasi *entertainment* dengan mengandalkan program-program yang diproduksi sendiri (*inhouse production*). Trans7 juga membekali karyawannya kemampuan manajemen, bekerja secara efisien dan efektif, kesadaran berkegiatan serta terbiasa dengan target. Kondisi ini membuat Trans7 menghasilkan kualitas SDM yang berbeda dengan perusahaan televisi lainnya. Hal ini sesuai dengan pengakuan para informan yang berkiprah di perusahaan baru.³³⁴

Berdasarkan pemaparan dari keseluruhan sub fokus, dapat disimpulkan bahwa kinerja Trans7 baik pada periode 2010-2012 karena memiliki SDM berkualitas, tim kerja yang solid, budaya, pimpinan puncak

³³⁴ Transkrip wawancara (007).

serta sistem pengelolaan SDM yang baik. Selain itu, Trans7 juga memiliki visi dan misi organisasi jelas yang menjadi kekuatan dalam menghasilkan kinerja. Fenomena intensi *voluntary turnover* menjadi suatu hal yang seolah-olah tidak memengaruhi kinerja Trans7. Akan tetapi, kehilangan karyawan, terutama pimpinan dan karyawan unggulan menjadi suatu hal serius yang harus disikapi. Membangun kaderisasi bukan sesuatu hal yang mudah. Bagaimanapun kokohnya budaya, pimpinan, tim kerja yang solid serta sistem pengelolaan SDM yang dimiliki oleh perusahaan apabila ditinggalkan oleh karyawan potensial, maka lambat laun kekuatan tersebut akan rapuh, bahkan mengancam pertumbuhan dan kestabilan bisnis perusahaan.

BAB VI

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. SIMPULAN

1. Intensi *voluntary turnover* karyawan periode 2010-2012 disebabkan oleh, ketiadaan *work life balance* termasuk waktu kerja kurang efektif, gaji, politik kantor, pemimpin, dan kesempatan mengembangkan karier. Sedangkan faktor individu berasal dari faktor internal keluarga
2. Faktor ketidakpuasan muncul dipengaruhi oleh status, masa kerja, posisi serta usia di mana sebagian besar teridentifikasi sebagai Generasi Y (Gen Y) dimana sebagian besar karyawan Trans7 lahir sekitar tahun 1980 sampai 2000.
3. Faktor internal individu lain yang mendorong karyawan berpikir untuk *resign* dari perusahaan adalah faktor nilai, motivasi, dan persepsi termasuk *perceived alternative employment opportunities*, yaitu persepsi seseorang mudah berpindah kerja karena jenis pekerjaan mereka memiliki kekhususan.
4. Faktor eksternal penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan terjadi karena keterlibatan faktor *ease of leaving* dan *job alternative*.

5. Seluruh informan memahami budaya Trans7 dengan baik dan mengimplentasikan *core values Trans7* yang terdiri atas 7 nilai, yaitu *integrity, customer focus, achievement orientation, flexibility, team work, continues learning*, serta *creativity* dalam beraktivitas dalam pekerjaan.
6. Kebanggaan seragam, budaya, nama besar pemilik dan tiga pemimpin puncak pada periode 2010-2012 menghantarkan Trans7 menghasilkan kinerja yang terus meningkat.
7. Proses *voluntary turnover* dicirikan adanya *voice* kepada teman – teman dan atasannya dilanjutkan dengan *unpaid leave*. Ciri lainnya diperlihatkan karyawan yang mangkir absensi, bahkan pengabaian aturan perusahaan dengan tidak menyelesaikan *exit clearance*.
8. Pengelolaan MSDM Trans7 sudah tersistematis dengan baik, serta memiliki tahapan dan parameter yang jelas. Beberapa catatan yang perlu dievaluasi, yaitu pada kegiatan *training* dan promosi.
9. Trans7 belum mendapatkan pengakuan menjadi perusahaan yang menjadikan karyawan sebagai aset atau investasi.
10. Fungsi kepemimpinan belum dijalankan dengan maksimal. Keterampilan khusus seperti *mentoring, coaching* dan *confronting* menjadi kriteria utama untuk dikuasai para pemimpin dalam memotivasi dan mempertajam hasil kinerja karyawan.

11. Kerja sama tim yang baik merupakan kunci keberhasilan Trans7 meraih beberapa penghargaan yang dapat memperkuat pembelajaran organisasi sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal.

Dari keseluruhan pemaparan, dapat disimpulkan bahwa Trans7 memiliki kekuatan infrastruktur yang terpadu. Visi dan misi organisasi yang jelas, lingkungan yang baik, komitmen tinggi, pengelolaan SDM dan sistem kerja cukup efektif, pimpinan puncak yang kompeten budaya dan tim kerja solid yang menjadi kekuatan untuk menyempurnakan Trans7. Dengan kekuatan tersebut, intensi *voluntary turnover* karyawan menjadi suatu hal yang seolah-olah tidak memengaruhi kinerja Trans7. Sebaliknya dengan kekuatan yang dimiliki Trans7 tidak menjadi daya tarik karyawan untuk bertahan di perusahaan.

B. REKOMENDASI

1. Trans7 sebagai perusahaan televisi swasta mengutamakan *inhouse production* memiliki karyawan 45% teridentifikasi generasi Y yang *resign* pada periode 2010-2012, oleh karena itu, manajemen perlu mengevaluasi sistem pengelolaan SDM. Selain itu, Trans7 perlu meninjau dan merancang kembali pengimplementasian budaya

perusahaan yang bisa meningkatkan kelangsungan pertumbuhan perusahaan. Nilai perusahaan, yakni *achievement orientation*, bila disandingkan dengan karakteristik Gen Y seolah bertolak belakang. Jadi, pimpinan Trans7 perlu memiliki pemahaman tentang karakteristik Generasi Y dan menguasai keterampilan dalam melakukan pendekatan dengan Gen Y.

2. Perusahaan dapat mengevaluasi sekaligus membangun strategi kompensasi di atas filosofi kompensasi. Kompensasi yang dibangun harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi. Sistem kompensasi harus merefleksikan kompetensi dan kinerja individu yang *updated* agar kredible dan efektif, memiliki sasaran yang difokuskan untuk jangka pendek, serta mengenali kebutuhan bisnis untuk mengembangkan keterampilan karyawan pada masa yang akan datang.
3. Menyiasati ketidakpuasan kebutuhan akan pengembangan karier dan kesempatan untuk maju, manajemen Trans7 perlu membenahi sistem jenjang karier fungsional. Langkah ini bisa ditempuh dengan cara mengadakan jenjang karier spesialis yang mempersyaratkan penguasaan kompetensi unik dan kesetaraan bobot kerja yang jelas

4. Munculnya persepsi tentang politik kantor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja bisa disikapi dengan melakukan pendampingan dari pimpinan langsung dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta ditambah dengan mempersiapkan keterampilan mengasah ketahanan mental dalam menduduki posisi baru. Salah satu keterampilan *confronting* bisa diajukan menjadi salah satu modul pada pelatihan *supervisory skill*.
5. Kebijakan meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work life balance*) perlu diperhatikan pada tingkat organisasi karena menjadi permasalahan semua karyawan. Namun, kebijakan ini harus lebih difokuskan kepada kebutuhan individu dan karakter masing-masing departemen. Perlu kerjasama dan pengertian antara pimpinan langsung dengan para karyawan bawahannya dalam membangun komitmen untuk menyiasati keseimbangan waktu kerja, tanpa mengabaikan waktu dan kualitas kerja yang sudah ditetapkan.
6. Dalam menyiasati pemerataan *training*, Trans7 idealnya dapat membuat beberapa pendekatan :
 - a. Mengevaluasi formula perencanaan kebutuhan pelatihan di setiap departemen yang disesuaikan dengan target perencanaan pengembangan SDM dan pemetaan kekuatan SDM.

- b. Menciptakan organisasi pembelajaran dengan memfasilitasi kegiatan belajar seluruh anggotanya dan terus melakukan transformasi.
 - c. Menciptakan instruktur atau *trainer* internal untuk menumbuhkan budaya pembelajaran organisasi dan mentransfer *tacit knowledge* para senior yang berpengalaman melalui diskusi dan workshop internal.
7. Tim HRD dapat menjadi *partner* perusahaan untuk meminimalisasi permasalahan kesimpangsiuran informasi dengan melakukan pembenahan konten pada setiap kegiatan orientasi atau induksi karyawan. Misalnya dengan permasalahan terkini, seperti cara dan kiat menjalankan waktu kerja yang efektif.
 8. Mendorong para pemimpin untuk mengimplementasikan nilai *continous learning*, terutama dalam mengasah dan menjalankan fungsi manajerialnya, serta menajamkan dan memaknai nilai *continous learning* agar ditemukan model pemimpin yang dibutuhkan di Trans7.
 9. Memaksimalkan strategi *engagement* untuk mempertahankan karyawan potensial.
 10. Melakukan peningkatan berkelanjutan untuk mendapatkan tim yang lebih solid melalui proses pembelajaran individu dan tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Alexander Jean. *Strategi Membangun Tim Tangguh*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2004.
- Amstrong, M. *Amstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page, 2009.
- Ancok, D. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Anthony, William P., Pamela L. Perrewe, dan K. Michele Kacmar, "*Human Resources Management: Management A Strategic Approach*. United States of America: The Dryden Press, 1999.
- Aprianto, B dan Arisandy, F. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM, 2013.
- Baron Angela dan Michael Amstrong, *Human Capital Management Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page, 2007.
- Capelli, P. *Talent on Demand: Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta*. Jakarta: PPM, 2009.
- Creswell J, W. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* Edisi ke-3 Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2010.
- Daft, Richard L. *Era Baru Manajemen : New Era of Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Dessler, G. *Human Resources Management*. United States: Prentice Hall, 2009.
- Edison, E. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2000.

- Finney, Martha I. *Engagement Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PPM, 2010.
- Finlay dan Ballinger, *Research for Allied Health Professionals: Challenging Choices* Great Britain: Tj International, Ltd, 2006.
- Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012.
- Heneman & Judge. *Staffing Organization*. New York: McGraw- Hill, 2009.
- Ivancevich J, M., Konopaske, R., Matteson M, T. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- _____. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Jackson S, E., Schuller R, S., Werner, S. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Managing Human resources*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Kreitner R, dan Kinicki, A. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Lacey, Hoda *How to Resolve Conflict in the Workplace*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- LePine, Colquit, Wesson. *Organizational Behavior Second Edition*. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Lincoln S, Y., dan Guba E, G. *Naturalistic Inquiry* Beverly Hills,CA : Sage, 1985.
- Luthans, F. *Perilaku Organisasi Edisi kesepuluh*. Yogyakarta: Andi, 2006.

- _____. *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. United States: McGraw-Hill, 2011.
- Miles & Huberman, *Analisis Data Kualitatif* Jakarta: UI Press, 1992.
- Mobley W, H. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PPM, 2011.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Galia: Indonesia, 2009.
- Moleong L, J. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi revisi* Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013
- Mondy R, W., Noe, R. *Human Resources Management*. Massachusets: Allyn and Bacon, 1993.
- Neuman, L. *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches* Boston: MA: Allyn and Bacon, 2003.
- Newstrom J, W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. United States: McGraw-Hill, 2011.
- Newstrom J, W dan Davis, K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. United States: McGraw-Hill, 1993.
- Noe R, A., Hollenbeck J, R., Gerhart, B., Wright P, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Palan, R. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM, 2007.
- Patton M, Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods* Thousand Oaks : Sage Publication, 2002.

- Poerwandari, K. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*
Depok : LPSP3, 2011.
- Porter, C., Bingham, C., Simmonds, D., *Exploring Human Resource Management*. New York : MCGraw Hill, 2008.
- Preffer, Jeffrey. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-2*. Yogyakarta: Amara Books, 2002.
- Pringle P.K., Starr M. F., McCavitt W.E. *Electronic Media Management 3rd Ed.*
London: Focal Press, 1995.
- Robbins S, P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, 2003.
- Robbins S, P dan Judge T, A. *Organizational Behavior 12th*. Canada:
Pearson Education, 2007.
- Robbins S, P dan Judge T, A. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- _____. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior Buku 2*. Jakarta:
Salemba Empat, 2008.
- Simanjuntak. P. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga
Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2011.
- Stewart A, M. *Empowering People*. United States: Pitman Publishing, 1994.
- Stone R, J. *Human Resource Management 5th*. Australia: Wiley & Sons, LTD,
2005.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Bandung:
Alfabeta, 2009.
- Sutanto A, B, et all. *Corporate Culture : Organization Culture*. Jakarta: The
Jakarta Consulting Group, 2008.
- Whitmore, J. *Coaching for Performance*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2006.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012.

----- . *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.

Yin R, K. *Studi Kasus : Desain & Metode* Jakarta : Raja Grafindo, 2012.

Jurnal

Besich, J. "Job Embeddedness Versus Traditional Models of Voluntary Turnover: A Test of Voluntary Turnover Prediction". Published Dissertation. University of North Texas: 2005

Bo Z, W., Kaur, S., Zhi, T. A critical review of employee *turnover* model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(19), 2010

Carss W, B. "The Measurement of Transformational Leadership Skills in the Workplace - The Path towards Innovative and High Performance Teams". Published Dissertation University Fasser Valley: 2010

Chang, Hsin-Yun. "Employee TurnOver: A Novel Prediction Solution with Effect Feature Selection. *Wseas Transactions on Information Science and Applications*. 2009

Chen C, W. The Organizational Context, Job Embeddedness, and Effectiveness of Managing Knowledge Work Teams, Taiwan university of science and technology 26 (5), 2010

Gerhart, B. Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. *Journal of Applied Psychology* Vol 89. 1989

Ghazali, Hasrina, Nasyira Mohd Nasyuki and Oon Xiao Yi, Human Resource Practices and Employees Intention to Stay in The Kuala Lumpur Hotel Industry: Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, MALAYSIA, 2011.

- Herpen M, v., Praag M, v., Cools, K. The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation. *Tinvergen Institute Discussion Paper* vol 48(3). 2003
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. Marquette University, Wisconsin. 2004
- Hussain, T., dan Asif, S. Is Employees' Turnover Intention Driven by Organizational Commitment and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality and Technology Management*. Volume VIII, Issue II, December 2012
- Hwang I, S., dan Kuo J, H. Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention. *Journal of American Academy of Business*. 8(2). 2006
- Ikwukananne I. Udechukwu. *The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intentions To Quit, and Perceived Alternative Employment in The Assessment To Employee Turnover: Study of Correctional Officers*. Nova Southeastern University, Ford Lauderdale, Florida. 2006
- Kristensen, Jan. Recruiting and Retaining Generation Y. Msc. International Business Economics, Aalborg University. 2008
- Long C, S., Thean L, Y., Ismail W, K., Jusoh, A. Leadership Style and Employee's Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*. Vol 19 (4), 2012

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. Why people stay: Using job embeddedness to predict turnover intention. *Academy of Management Journal*. 44. 2001
- Ongori, H., A review of the literature on employee turnover. *African journal Business Management*. Academic Journals. June 2007
- Perin, T. Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The Towers Perrin Talent Report*. 2003
- Prihatsanti, Unika. Hubungan Kepuasan Kerja dan *Need For Achievement* dengan Kecenderungan *Resistance to Change* pada Dosen Undip Semarang, *Jurnal Psikologi Undip* Vol. 8, No.2, Oktober 2010.
- Rainayee, R. Work Life Imbalance Job Overload as Antecedents of Employee Turnover Intentions. *Abhinav Journal*, Vol 1(12), 2012
- Ramdhani, M. Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan –Kerja Terhadap Kesuksesan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 2013
- Saks A, M. Antecedents And Consequences of Employee Engagement.. *Journal Managerial Psychology* 21(7). 2006
- Simatupang T, M. Perkembangan Industri Kreatif. Sekolah Bisnis Manajemen Institut Teknologi Bandung, 2007.
- Somantri G, R, Memahami Metode Kualitatif, *Jurnal Makara Humaniora*, Vol. 9 (2), Depok 2005
- Suhanto, E. “Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Di Bank Internasional Indonesia”. Published Thesis, Universitas Diponegoro: 2009

- Sumarto, Meningkatkan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi untuk Mengurangi Labor Turnover Intention. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 9(1). 2009
- Suprawinata, Husen, "Konflik". Human Capital Journal No. 26 tahun II 2013.
- Suseno, N Miftahun dan Sugiyanto. Pengaruh Dukungan Sosial Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi* 37(1), 2010
- Tarqi M, N., Ramzan., Riaz, A. The Impact Employee *Turnover* on The Efficiency of The Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reasearch in Bussiness*. 2013
- Ucho, A., Mkavga, T., Oniyishi I, E. Job Satisfaction, Gender, Tenure, and *Turnover* Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. March 2012
- Uzzi, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. 42. 1997
- Vinet, M. *Entertainment Industry: The Business of Music, Books, Movies, TV, Radio, Internet, Video Games, Theater, Fashion, Sports, Art, Merchandising, Copyright, Trademarks & Contracts*. Canada: Wadem Publishing. 2005
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Harvey, P. Moderating and mediating the HRM effectiveness-intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*. 22 (2). 2010.

Website

AGB Nielson. "Glossary," *AGB Nielson*; <http://www.agbnielsen.net/> diakses 26 September 2013

The Gallup Organisation. 2004. [http:// www.gallup.com](http://www.gallup.com) Diakses 21 November 2013

Lampiran 1.

PANDUAN RISET LAPANGAN

“Intensi *Voluntary Turnover* Karyawan Trans7
Periode 2010-2012”

1. Pendahuluan

Dalam rangka pengumpulan data sesuai tujuan dan fokus penelitian, maka disusun PANDUAN RISET LAPANGAN yang berfungsi sebagai kerangka kerja bagi peneliti. Secara prinsipil, dalam penelitian kualitatif, Panduan Riset Lapangan merupakan acuan yang membantu peneliti mengembangkan dinamika metode dan teknik pengumpulan data sebagai yang telah diuraikan pada Bab III. Panduan riset lapangan ini dibangun berdasarkan konstruk rincian fokus penelitian, satuan pengamatan, item pertanyaan, sumber informasi, dan teknik pengumpulan data.

2. Panduan Pertanyaan Wawancara

Sub Fokus 1.

Memperoleh gambaran tentang penyebab intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 Periode 2010-2012.

Satuan Pengamatan	Item Pertanyaan	Sumber Informasi	Teknik Pengumpulan Data (triangulasi)
Faktor penyebab intensi <i>voluntary turnover</i> karyawan Trans7.	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dari perusahaan? • Apa yang menjadi motivasi karyawan tetap masih berkerja di perusahaan? • Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dan bekerja kembali di Trans7? • Apa penyebab ketidakpuasan karyawan.? • Faktor apa yang menjadikan karyawan pada organisasi.? • Nilai karyawan manakah yang sesuai/tidak sesuai dengan nilai organisasi? • Bagaimana peran budaya organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan? • Bagaimana peran komitmen organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i>? 	<ul style="list-style-type: none"> • Data Internal Perusahaan • Hasil member <i>checking</i> tim HRD dan pimpinan • Karyawan Trans7, Karyawan Ex Trans7, Karyawan Keluar Masuk, dan Karyawan <i>Exit Interview</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Studi Dokumenter berupa foto

Sub Fokus 2.

Memperoleh gambaran proses intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012.

Satuan Pengamatan	Item Pertanyaan	Sumber Informasi	Teknik Pengumpulan Data (triangulasi)
Proses intensi <i>voluntary turnover</i> karyawan Trans7	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tahapan proses atau mekanisme pengunduran diri karyawan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan Trans7, Karyawan Ex Trans7, Karyawan <i>Exit Interview</i>, dan Karyawan keluar masuk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Wawancara • Hasil Observasi

Sub Fokus 3.

Memperoleh gambaran peran manajemen sumber daya manusia karyawan Trans7 periode 2010-2012.

Satuan Pengamatan	Item Pertanyaan	Sumber Informasi	Teknik Pengumpulan Data (triangulasi)
Peran manajemen sumber daya manusia karyawan Trans7	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran dan fungsi organisasi dalam setiap pengelolaan MSDM? • Bagaimana peran organisasi dalam mempertahankan karyawan? • Bagaimana fungsi dan peran pimpinan dalam melakukan fungsi manajerial? 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan Trans7, Karyawan Ex Trans7, Karyawan <i>Exit Interview</i>, dan Karyawan keluar masuk. • <i>Member checking</i>, yaitu Tim HRD dan pimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Wawancara • Hasil Observasi

Sub Fokus 4.

Memperoleh gambaran peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja untuk mencapai kinerja perusahaan periode 2010-2012.

Satuan Pengamatan	Item Pertanyaan	Sumber Informasi	Teknik Pengumpulan Data (trianggulasi)
Peranan karyawan Trans7 membangun Tim Kerja dalam mencapai kinerja perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran karyawan dalam berkontribusi pada perusahaan? • Bagaimana peranan <i>teamwork</i> berkaitan dengan fenomena <i>turnover</i>? 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan Trans7, Karyawan Ex Trans7, Karyawan <i>Exit Interview</i>, dan Karyawan keluar masuk. • <i>Member checking</i>, yaitu Tim HRD dan pimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Wawancara • Hasil Observasi

2. Objek dan Pertanyaan/Instrumen Penelitian

Metode penelitian yang dipilih adalah kualitatif dan strategi penelitiannya menggunakan studi kasus, maka objek penelitiannya berfokus pada pengalaman sadar partisipan/responden tentang “intensi *voluntary turnover* karyawan Trans7 periode 2010-2012”.

Penelitian kualitatif sebagai penelitian interpretatif, instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri yang terlibat dalam pengalaman berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan. Keterlibatan inilah yang memunculkan serangkaian isu-isu strategis, etis, dan personal dalam proses penelitian. Validasi kepada peneliti sebagai instrumen meliputi:

pemahaman metode kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti memasuki objek penelitian, dan yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri, melalui evaluasi diri terhadap hal-hal tersebut.

Mengingat penelitian kualitatif memiliki kelemahan, yakni peneliti tidak dapat 100% independen dan netral dari *research setting*, serta tidak terstruktur dan interpretative, maka untuk menjamin kredibilitas dan validasinya, digunakan pula pendekatan triangulasi. Artinya peneliti menggunakan berbagai sumber, data, teori, metode, dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten.

Sesuai fokus penelitian, didesain instrumen penelitian sebagai acuan sebagai berikut:

**Tabel 3.3. Sub Fokus Penelitian dan
Pertanyaan Penelitian**

Sub Fokus Penelitian	Pertanyaan Penelitian
1. Memperoleh gambaran mengenai apakah penyebab <i>voluntary turnover</i> karyawan Trans7 periode 2010-2012.	<p>PERTANYAAN UNTUK RINCIAN FOKUS/TUJUAN (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa alasan anda paling mendasar ketika anda mengundurkan diri dari Trans7? • Apakah faktor – faktor penyebab yang paling utama ketika anda mengundurkan diri dari Trans7? • Bagaimana persepsi anda terhadap budaya perusahaan Trans7 dihubungkan pencapaian kinerja perusahaan periode 2010 - 2012? • Faktor nilai apakah yang membuat anda bangga bekerja di Trans7 yang tidak anda temukan di perusahaan anda sekarang? • Bagaimana persepsi anda mengenai keseimbangan pekerjaan dan kehidupan anda? • Bagaimana persepsi keluarga anda terhadap keseimbangan antara kerja dan kehidupan anda?
2. Memperoleh gambaran bagaimana prose intensi <i>voluntary turnover</i> karyawan Trans7 periode 2010-2012.	<p>PERTANYAAN UNTUK RINCIAN FOKUS/TUJUAN (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana proses awal ketika anda berpikir untuk mengundurkan diri dari Trans7? • Apakah faktor yang mendorong anda melanjutkan kepada proses berikutnya sehingga anda memutuskan untuk mundur dari Trans7? • Apa yang menjadi faktor - faktor yang menarik sehingga anda berminat mencoba peluang di perusahaan lain? • Apakah faktor - faktor yang membuat anda tetap stay / tinggal di organisasi ini?
4. Memperoleh gambaran bagaimana pengelolaan manajemen sumber daya manusia Trans7 periode 2010-2012.	<p>PERTANYAAN UNTUK RINCIAN FOKUS/TUJUAN (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pandangan anda terhadap visi misi Trans7? • Bagaimana persepsi anda terhadap Trans7 dalam menilai karyawan yang berpotensi sebagai investasi? • Bagaimana pandangan anda mengenai pendelegasian tugas dari pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7? • Bagaimana pandangan anda terhadap pengambilan

keputusan pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?

- Bagaimana peranan pimpinan anda dalam mengevaluasi dan memberikan feedback?
- Bagaimana pandangan anda, mengenai sistem rekrutmen yang ada di Trans7?
- Bagaimana pandangan anda mengenai sistem training pengembangan yang diselenggarakan oleh perusahaan Trans7?
- Bagaimana proses promosi karyawan di perusahaan Trans7?
- Apa penghargaan yang paling berkesan yang anda pernah dapatkan selama bekerja di Trans7?

4. Bagaimana peranan karyawan Trans7 membangun tim kerja dalam mencapai kinerja perusahaan periode tahun 2010-2012.

PERTANYAAN UNTUK RINCIAN FOKUS/TUJUAN (4)

- Bagaimana pengalaman anda di Trans7 saat bekerjasama dengan tim anda?
 - Apa faktor – faktor yang mendorong maupun menghambat keberhasilan tim kerja anda selama di Trans7?
 - Apa faktor – faktor yang mendorong dan menghambat anda dalam pencapaian keberhasilan kerja anda?
 - Bagaimana anda berkontribusi kepada pekerjaan yang di luar tanggung jawab anda?
 - Bagaimana pengalaman anda mendapatkan kesempatan mempelajari hal baru ketika anda bekerja di Trans7?
 - Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan pengembangan *skill* yang anda miliki selama anda bekerja di Trans7?
-

Tabel 2.1 Pertanyaan Wawancara**Pertanyaan Karyawan EX Trans7****1. Penyebab *turnover* karyawan Trans7 Periode 2010 – 2012**

1.1.	<p>1.1.1 Apa alasan anda paling mendasar ketika anda mengundurkan diri dari Trans7?</p> <p>1.1.2 Apakah faktor – faktor penyebab yang paling utama ketika anda mengundurkan diri dari Trans7?</p> <p>1.1.3 Apakah bobot pekerjaan di Trans7 terlalu banyak dari yang anda harapkan?</p> <p>1.1.4 Apakah jadwal pekerjaan anda saat bekerja di Trans7 sering mengalami konflik dengan kehidupan pribadi anda?</p> <p>1.1.5 Apakah pekerjaan anda di Trans7 membawa dampak negatif pada diri anda sendiri?</p>
1.2	<p>1.2.1 Bagaimana pandangan anda mengenai budaya perusahaan Trans7 dibandingkan budaya perusahaan anda bekerja sekarang?</p> <p>1.2.2 Bagaimana persepsi anda terhadap budaya perusahaan Trans7 dihubungkan pencapaian kinerja perusahaan periode 2010 - 2012?</p> <p>1.2.3 Apakah faktor – faktor yang mendukung dan menghambat dalam pencapaian kinerja organisasi dikaitkan dengan pekerjaan anda saat di Trans7?</p> <p>1.2.4 Bagaimana pandangan anda tentang budaya yang mendorong anda tidak bertahan di Trans7?</p> <p>1.2.5 Apakah perbedaan nilai yang anda dapatkan ketika anda bekerja di Trans7 dan di perusahaan anda sekarang?</p> <p>1.2.6 Apakah faktor yang paling utama dan sesuai dengan nilai anda di perusahaan anda sekarang dibandingkan Trans7? Mengapa demikian?</p> <p>1.2.7 Apakah anda bangga bekerja di perusahaan sekarang?</p> <p>1.2.8 Faktor apa yang membuat anda bangga bekerja di perusahaan yang sekarang?</p> <p>1.2.9 Apakah faktor nilai yang membuat anda bangga bekerja di Trans7 yang tidak anda temukan di perusahaan anda sekarang?</p> <p>1.2.10 Bagaimana keyakinan anda terhadap nilai tambah yang anda akan dapatkan pada perusahaan tempat anda bekerja sekarang?</p> <p>1.2.11 Apakah faktor – faktor yang membuat anda yakin terhadap nilai tambah yang anda dapatkan di perusahaan anda bekerja sekarang?</p>
1.3	<p>1.3.1 Bagaimana anda mendeskripsikan komitmen ketika anda bekerja di Trans7?</p> <p>1.3.2 Apakah anda dapat menceritakan komitmen yang anda bangun berkaitan organisasi, pimpinan, pekerjaan dan tim?</p> <p>1.3.3 Apakah faktor - faktor yang menghambat dan mendorong anda dalam membuat komitmen di Trans7?</p>
1.4	<p>1.4.1 Bagaimana persepsi anda mengenai keseimbangan pekerjaan dan kehidupan anda?</p> <p>1.4.2 Bagaimana persepsi anda tentang jam kerja yang diterapkan oleh divisi anda?</p> <p>1.4.3 Bagaimana persepsi anda mengenai volume kerja yang dibebankan pada saat anda bekerja?</p> <p>1.4.4 Bagaimana persepsi keluarga anda terhadap keseimbangan antara kerja dan kehidupan anda?</p>

2. Proses intention *turnover* karyawan Trans7 Periode 2010 – 2012

2.1	<p>2.1.1 Bagaimana proses awal ketika anda berpikir untuk mengundurkan diri dari Trans7?</p> <p>2.1.2 Apakah faktor yang mendorong anda melanjutkan kepada proses berikutnya sehingga anda memutuskan untuk mundur dari Trans7?</p>
-----	---

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Trans7 Periode 2010 – 2012

3.1	<p>3.1.1 Bagaimana pandangan anda terhadap visi misi Trans7?</p> <p>3.1.2 Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan pekerjaan anda dalam mencapai visi misi Trans7?</p> <p>3.1.3 Faktor apa saja yang menurut anda dapat mendorong dan menghambat pencapaian visi misi Trans7 berkaitan dengan pekerjaan anda?</p> <p>3.1.4 Bagaimana persepsi anda tentang struktur organisasi di Trans7?</p> <p>3.1.5 Bagaimana pandangan anda mengenai struktur organisasi di divisi anda jika dikaitkan dengan kesempatan pengembangan karir anda?</p> <p>3.1.6 Bagaimana persepsi anda terhadap Trans7 dalam menilai karyawan yang berpotensi sebagai investasi?</p> <p>3.1.7 Bagaimana persepsi anda mengenai beberapa target yang tidak bisa dipenuhi oleh Trans7 dalam periode 2010 - 2012?</p> <p>3.1.8 Apa saja faktor - faktor yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja Trans7 di masa yang akan datang?</p>
3.2	<p>3.2.1 Bagaimana pandangan anda mengenai pendelegasian tugas dari pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.2 Bagaimana persepsi anda saat bekerja di Trans7, tentang pimpinan anda dalam memberikan penghargaan kerja terhadap anda dibandingkan teman – teman anda?</p> <p>3.2.3 Bagaimana pengaruhnya pengawasan atasan anda terhadap keseluruhan sikap anda dalam pekerjaan semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.4 Bagaimana pandangan anda mengenai pemberdayaan dari pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.5 Bagaimana pandangan anda terhadap pengambilan keputusan pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.6 Bagaimana peranan pimpinan anda dalam mengevaluasi dan memberikan feedback?</p> <p>3.2.7 Bagaimana pandangan anda mengenai peranan atasan terhadap pemberdayaan diri anda?</p>
3.3	<p>3.3.1 Bagaimana pandangan anda, mengenai sistem rekrutmen yang ada di Trans7?</p> <p>3.3.2 Bagaimana pandangan anda mengenai sistem informasi Trans 7 berkaitan dengan pekerjaan anda?</p> <p>3.3.3 Apa faktor – faktor yang menghambat dalam penerimaan informasi saat anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.3.4 Bagaimana pandangan anda mengenai sistem training pengembangan yang diselenggarakan oleh perusahaan Trans7?</p> <p>3.3.5 Bagaimana persepsi anda tentang sistem compensation benefit yang anda terima dari Trans7?</p> <p>3.3.6 Bagaimana proses promosi karyawan di perusahaan Trans7?</p> <p>3.3.7 Bagaimana pandangan anda mengenai sistem penilaian kerja di Trans7?</p> <p>3.3.8 Bagaimana pandangan anda mengenai alur kerja yang ada di Trans7?</p> <p>3.3.9 Bagaimana persepsi anda terhadap keberhasilan kinerja Trans7 dikaitkan dengan sistem kerja? (Flow kerja)</p> <p>3.3.10 Apakah faktor – faktor yang mendorong dan menghambat keberhasilan kinerja Trans 7?</p> <p>3.3.11 Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan perusahaan menghargai prestasi anda?</p> <p>3.3.12 Apa penghargaan yang paling berkesan yang anda pernah dapatkan selama bekerja di Trans7?</p> <p>3.3.13 Bagaimana pengalaman anda pada saat anda mendapatkan pengakuan untuk setiap pekerjaan yang telah anda lakukan di Trans7</p>

4. Peranan karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan Periode 2010 – 2012

4.1	<p>4.1.1 Bagaimana pengalaman anda di Trans7 saat bekerjasama dengan tim anda?</p> <p>4.1.2 Apa faktor – faktor yang mendorong maupun menghambat keberhasilan tim kerja anda selama di Trans7?</p> <p>4.1.3 Bagaimana pengalaman anda dalam berbagi pengetahuan dan ketrampilan dengan tim kerja anda?</p> <p>4.1.4 Bagaimana pengalaman anda dalam menyampaikan ide pendapat pada tim kerja anda?</p>
-----	--

4.2	<p>4.2.1 Bagaimana persepsi anda mengenai hasil yang anda buat dalam pekerjaan selama anda bekerja di Trans7?</p> <p>4.2.2 Apa faktor – faktor yang mendorong dan menghambat anda dalam pencapaian keberhasilan kerja anda?</p> <p>4.2.3 Apakah anda merasa bahwa hasil yang anda buat merupakan hal yang bisa diraih?</p> <p>4.2.4 Apakah pekerjaan anda memacu anda untuk terus berprestasi?</p>
4.3	<p>4.3.1 Apakah anda mendapatkan informasi yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>4.3.2 Bagaimana pengalaman anda ketika berkontribusi terhadap pencapaian target di Trans7?</p> <p>4.3.3 Apakah faktor penghambat dan pendorong ketika anda berkontribusi dalam pencapaian target?</p> <p>4.3.4 Bagaimana anda berkontribusi kepada pekerjaan yang di luar tanggung jawab anda?</p>
4.4	<p>4.4.1 Bagaimana pengalaman anda mendapatkan kesempatan mempelajari hal baru ketika anda bekerja di Trans7?</p> <p>4.4.2 Apakah faktor – faktor yang menghambat anda dalam mendapatkan kesempatan – kesempatan tersebut?</p> <p>4.4.3 Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan pengembangan skil yang anda miliki selama anda bekerja di Trans7?</p>

Pertanyaan Karyawan Trans7

1. Penyebab *turnover* karyawan Trans7 Periode 2010 – 2012

1.1	<p>1.1.1 Apa alasan anda tetap berkontribusi di Trans7?</p> <p>1.1.2 Apakah bobot pekerjaan di Trans7 terlalu banyak dari yang anda harapkan?</p> <p>1.1.3 Apakah jadwal pekerjaan anda saat bekerja di Trans7 sering mengalami konflik dengan kehidupan pribadi anda?</p> <p>1.1.4 Apakah pekerjaan anda di Trans7 membawa dampak positif pada diri anda sendiri?</p> <p>1.1.5 Apa dampak yang anda rasakan dari ketidakpuasan pada saat bekerja?</p> <p>1.1.6 Apakah anda merasa dapat membuat kemajuan pada perusahaan Trans7 melalui pekerjaan anda?</p>
1.2	<p>1.2.1 Bagaimana pandangan anda mengenai budaya perusahaan yang ada di Trans7?</p> <p>1.2.2 Bagaimana persepsi anda terhadap budaya perusahaan Trans7 dihubungkan pencapaian kinerja perusahaan periode 2010 - 2012?</p> <p>1.2.3 Apakah faktor – faktor yang mendukung dan menghambat dalam pencapaian kinerja organisasi dikaitkan dengan pekerjaan anda saat di Trans7?</p> <p>1.2.4 Apakah anda merasa cocok dengan nilai – nilai yang menjadi dasar Trans7?</p> <p>1.2.5 Apa value yang membanggakan yang terdapat di Trans7?</p> <p>1.2.6 Apakah anda bangga sudah bekerja di Trans7?</p> <p>1.2.7 Apa faktor yang membuat anda bangga sudah bekerja di Trans7?</p> <p>1.2.8 Bagaimana keterlibatan anda dalam mempertahankan karyawan (teman yang anda kenal) untuk tetap bertahan Trans7?</p> <p>1.2.9 Apa yang membuat anda trust pada organisasi?</p> <p>1.2.10 Apa faktor yang mendorong atau menghambat anda dalam trust pada organisasi?</p> <p>1.2.11 Bagaimana pengalaman anda melihat organisasi membangun kepercayaan kepada Trans7?</p> <p>1.2.12 Bagaimana persepsi anda terhadap atasan dalam menamakan kepercayaan pada karyawan trans7?</p>
1.3	<p>1.3.1 Bagaimana anda mendeskripsikan komitmen ketika anda bekerja di Trans7?</p> <p>1.3.2 Apakah anda dapat menceritakan komitmen yang anda bangun berkaitan organisasi, pimpinan, pekerjaan dan tim?</p> <p>1.3.3 Apakah faktor - faktor yang menghambat dan mendorong anda dalam membuat komitmen di Trans7?</p> <p>1.3.4 Apakah anda mengetahui apa yang diharapkan perusahaan pada pekerjaan anda?</p>
1.4	<p>1.4.1 Bagaimana persepsi anda mengenai keseimbangan pekerjaan dan kehidupan anda?</p> <p>1.4.2 Bagaimana persepsi anda tentang jam kerja yang diterapkan oleh divisi anda?</p>

	<p>1.4.3 Bagaimana persepsi anda mengenai volume kerja yang dibebankan pada saat anda bekerja?</p> <p>1.4.4 Bagaimana persepsi keluarga anda terhadap keseimbangan antara kerja dan kehidupan anda?</p>
--	---

2. Proses intention *turnover* karyawan Trans7 Periode 2010 – 2012

2.1	<p>2.1.1 Apa yang menjadi faktor – faktor yang menarik sehingga anda berminat mencoba peluang di perusahaan lain?</p> <p>2.1.2 Apakah anda pernah memikirkan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik daripada Trans7?</p> <p>2.1.3 Apakah faktor - faktor yang membuat anda tetap stay / tinggal di organisasi ini?</p>
-----	---

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Trans7 Periode 2010 – 2012

3.1	<p>3.1.1 Bagaimana pandangan anda terhadap visi misi Trans7?</p> <p>3.1.2 Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan pekerjaan anda dalam mencapai visi misi Trans7?</p> <p>3.1.3 Faktor apa saja yang menurut anda dapat mendorong dan menghambat pencapaian visi misi Trans7 berkaitan dengan pekerjaan anda?</p> <p>3.1.4 Bagaimana persepsi anda tentang struktur organisasi di Trans7?</p> <p>3.1.5 Bagaimana pandangan anda mengenai struktur organisasi di divisi anda jika dikaitkan dengan kesempatan pengembangan karier anda?</p> <p>3.1.6 Bagaimana persepsi anda terhadap Trans7 dalam menilai karyawan yang berpotensi sebagai investasi?</p> <p>3.1.7 Bagaimana persepsi anda mengenai beberapa target yang tidak bisa dipenuhi oleh Trans7 dalam periode 2010 - 2012?</p> <p>3.1.8 Apa saja faktor - faktor yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja Trans7 di masa yang akan datang?</p> <p>3.1.9 Bagaimana persepsi anda terhadap pendekatan yang dilakukan organisasi terkait fenomena turnover yang terjadi?</p>
3.2	<p>3.2.1 Bagaimana pandangan anda mengenai pendelegasian tugas dari pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.2 Bagaimana persepsi anda saat bekerja di Trans7, tentang pimpinan anda dalam memberikan penghargaan kerja terhadap anda dibandingkan teman – teman anda?</p> <p>3.2.3 Bagaimana pengaruhnya pengawasan atasan anda terhadap keseluruhan sikap anda dalam pekerjaan semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.4 Bagaimana pandangan anda mengenai pemberdayaan dari pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.5 Bagaimana pandangan anda terhadap pengambilan keputusan pimpinan anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.2.6 Bagaimana peranan pimpinan anda dalam mengevaluasi dan memberikan feedback?</p> <p>3.2.7 Bagaimana pandangan anda mengenai peranan atasan terhadap pemberdayaan diri anda?</p>
3.3	<p>3.3.1 Bagaimana pandangan anda, mengenai sistem rekrutmen yang ada di Trans7?</p> <p>3.3.2 Bagaimana pandangan anda mengenai sistem informasi Trans 7 berkaitan dengan pekerjaan anda?</p> <p>3.3.3 Apa faktor – faktor yang menghambat dalam penerimaan informasi saat anda bekerja di Trans7?</p> <p>3.3.4 Bagaimana pandangan anda mengenai sistem training pengembangan yang diselenggarakan oleh perusahaan Trans7?</p> <p>3.3.5 Bagaimana persepsi anda tentang sistem compensation benefit yang anda terima dari Trans7?</p> <p>3.3.6 Bagaimana proses promosi karyawan di perusahaan Trans7?</p> <p>3.3.7 Bagaimana pandangan anda mengenai sistem penilaian kerja di Trans7?</p> <p>3.3.8 Bagaimana pandangan anda mengenai alur kerja yang ada di Trans7?</p> <p>3.3.9 Bagaimana persepsi anda terhadap keberhasilan kinerja Trans7 dikaitkan dengan sistem kerja? (Flow kerja)</p> <p>3.3.10 Apakah faktor – faktor yang mendorong dan menghambat keberhasilan kinerja Trans 7?</p>

	<p>3.3.11 Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan perusahaan menghargai prestasi anda?</p> <p>3.3.12 Apa penghargaan yang paling berkesan yang anda pernah dapatkan selama bekerja di Trans7?</p> <p>3.3.13 Bagaimana pengalaman anda pada saat anda mendapatkan pengakuan untuk setiap pekerjaan yang telah anda lakukan di Trans7</p>
--	--

4. Peranan Karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan

4.1	<p>4.1.1 Bagaimana pengalaman anda di Trans7 saat bekerjasama dengan tim anda?</p> <p>4.1.2 Apa faktor – faktor yang mendorong maupun menghambat keberhasilan tim kerja anda selama di Trans7?</p> <p>4.1.3 Bagaimana pengalaman anda dalam berbagi pengetahuan dan ketrampilan dengan tim kerja anda?</p> <p>4.1.4 Bagaimana pengalaman anda dalam menyampaikan ide pendapat pada tim kerja anda?</p>
4.2	<p>4.2.1 Bagaimana persepsi anda mengenai hasil yang anda buat dalam pekerjaan selama anda bekerja di Trans7?</p> <p>4.2.2 Apa faktor – faktor yang mendorong dan menghambat anda dalam pencapaian keberhasilan kerja anda?</p> <p>4.2.3 Apakah anda merasa bahwa hasil yang anda buat merupakan hal yang bisa diraih?</p> <p>4.2.4 Apakah pekerjaan anda memacu anda untuk terus berprestasi?</p>
4.3	<p>4.3.1 Apakah anda mendapatkan informasi yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab anda semasa anda bekerja di Trans7?</p> <p>4.3.2 Bagaimana pengalaman anda ketika berkontribusi terhadap pencapaian target di Trans7?</p> <p>4.3.3 Apakah faktor penghambat dan pendorong ketika anda berkontribusi dalam pencapaian target?</p> <p>4.3.4 Bagaimana anda berkontribusi kepada pekerjaan yang di luar tanggung jawab anda?</p>
4.4	<p>4.4.1 Bagaimana pengalaman anda mendapatkan kesempatan mempelajari hal baru ketika anda bekerja di Trans7?</p> <p>4.4.2 Apakah faktor – faktor yang menghambat anda dalam mendapatkan kesempatan – kesempatan tersebut?</p> <p>4.4.3 Bagaimana pengalaman anda berkaitan dengan pengembangan skil yang anda miliki selama anda bekerja di Trans7?</p>

Lampiran 2. PANDUAN OBSERVASI

1. Pengantar

Untuk mendukung kajian dan analisis melalui wawancara, peneliti melakukan pengamatan terhadap kegiatan informan, kegiatan HRD, dan kegiatan kerja. Hasil pengamatan akan memberikan gambaran konkrit ruang dan sosial yang akan menjadi tempat pengamatan intensi *voluntary turnover* karyawan Trans periode 2010-2012.

2. Panduan Observasi

- 1) Mengamati tindakan para informan dalam proses wawancara terkait dengan pertanyaan tentang motivasi dan persepsi informan terhadap intensi *voluntary turnover*.
- 2) Mengamati erbagai sarana dan prasarana yang terkait dengan kepuasan kerja.
- 3) Mengamati kegiatan proses *exit interview*.
- 4) Mengamati proses rapat evaluasi *employee opinion survey*.
- 5) Mengamati kegiatan pengisian form EOS.
- 6) Mengamati saat diskusi informal.
- 7) Mengamati kegiatan yang berhubungan dengan rekrutmen, *training* dan *asesment*.
- 8) Mengamati dari wawancara dengan informan.
- 9) Mengamati kegiatan rapat diskusi pimpinan pada masing – masing divisi.
- 10) Mengamati rapat kegiatan *performance appraisal*.
- 11) Mengamati kegiatan rapat pemilihan calon produser.
- 12) Mengamati kegiatan rapat *rolling* produser.
- 13) Mengamati proses mutasi karyawan.
- 14) Mengamati saat karyawan berinteraksi dalam *meeting*.

- 15) Mengamati karyawan saat menghasilkan kebijakan dan program baru.
- 16) Mengamati karyawan saat melaksanakan *training*.
- 17) Melakukan pengamatan pada kegiatan yang menunjukkan integrasi berbagai program dalam mewujudkan kebijakan baru.
- 18) Melakukan pengamatan pada kegiatan *outbond*.
- 19) Melakukan pengamatan pada kegiatan pembuatan program dan pelaksanaan acara – acara besar.

Lampiran 2.1. Tabel Pedoman Observasi

Tabel 2.1 Tabel Pedoman Observasi

Kategori	Aspek Penelitian	Observasi Objek	Observasi			
			Lokasi	Tanggal / Jam	Foto	Video
Penyebab Intensi <i>Voluntary Turnover</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dari perusahaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan peneliti dalam mengamati tindakan para informan dalam proses wawancara terkait dengan pertanyaan tentang motivasi dan persepsi informan terhadap intensi <i>voluntary turnover</i>. • Berbagai sarana dan prasarana yang terkait dengan kepuasan kerja. • Dalam kegiatan proses <i>exit interview</i>. • Dalam proses rapat evaluasi <i>employee opinion survey</i>. • Pengamatan dalam kegiatan pengisian form EOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesuai dengan janji yang disepakati. • Berbagai lokasi yang terkait dengan sarana dan prasarana karyawan. • Ruang Rapat. 		√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang menjadi motivasi karyawan tetap masih bekerja di perusahaan? 				√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dan bekerja kembali di Trans7? 				√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa penyebab ketidakpuasan karyawan? 				√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang menjadi kebutuhan karyawan untuk terikat pada organisasi? 				√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang menjadi nilai karyawan yang sesuai maupun tidak sesuai dengan nilai organisasi? 				√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran budaya organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan? 				√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran komitmen organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan? • Bagaimana peran <i>work- life balance</i> berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan? 				√	*
Proses Intensi <i>Voluntar Turnover</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tahapan proses atau mekanisme pengunduran diri karyawan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan peneliti dalam mengamati tindakan para informan dalam proses wawancara terkait dengan pertanyaan tentang motivasi dan persepsi informan terhadap intensi <i>voluntary turnover</i>. • Pengamatan peneliti pada <i>exit interview</i>. • Pengamatan saat diskusi informal. 	Sesuai dengan kegiatan.			

Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran dan fungsi organisasi dalam setiap pelaksanaan pengelolaan MSDM? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan yang berhubungan dengan rekrutmen, <i>training</i> dan <i>asesment</i>. 	Ruang Auditorium.	√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran organisasi yang terlibat langsung dalam mempertahankan karyawan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengamatan dari wawancara dengan informan. • Pengamatan pada kegiatan rapat diskusi pimpinan pada masing – masing divisi. 	Ruang rapat.	√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana fungsi dan peran pimpinan dalam melakukan fungsi manajemen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengamatan pada rapat kegiatan <i>performance appraisal</i>. • Pengamatan kegiatan rapat pemilihan calon produser. 		√	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran pimpinan berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengamatan kegiatan rapat <i>rolling</i> produser. • Pengamatan pada proses mutasi karyawan. 		√	*
Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran karyawan dalam berkontribusi pada perusahaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengamatan saat karyawan berinteraksi dalam <i>meeting</i>. • Pengamatan karyawan saat menghasilkan kebijakan dan program baru. • Pengamatan karyawan saat <i>training</i>. • Kegiatan yang menunjukkan integrasi berbagai program dalam mewujudkan kebijakan baru. 	Ruang Rapat.	√	*
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peranan <i>teamwork</i> berkaitan dengan fenomena <i>turnover</i> ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengamatan pada kegiatan <i>outbond</i>. • Pengamatan pada kegiatan pembuatan program dan pelaksanaan acara – acara besar. 	Sesuai dengan kegiatan.	√	*

Lampiran 3 PANDUAN DOKUMENTASI

Tabel 3.1. Pedoman Dokumentasi

Sub Fokus 1.

Kategori	Aspek Penelitian	Dokumentasi	Bentuk Dokumentasi
Penyebab Intensi <i>Voluntary Turnover</i>	Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dari perusahaan?	<ul style="list-style-type: none"> • Data <i>exit interview</i> • Surat pengunduran diri 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>)
	Apa yang menjadi motivasi karyawan tetap masih berkerja di perusahaan?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo
	Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dan bekerja kembali di Trans7?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo
	Apa yang menjadi motivasi karyawan mengundurkan diri dan bekerja kembali di Trans7?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo
	Apa penyebab ketidakpuasan karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • Data hasil EOS • Surat permohonan memperbaiki fasilitas kerja • Surat persetujuan memperbaiki fasilitas kerja. • Desain flow perbaikan ruangan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen
	Apa yang menjadi kebutuhan karyawan untuk terikat pada organisasi?	<ul style="list-style-type: none"> • Data hasil EOS • Notulen rapat operasional 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo
	Apa yang menjadi nilai karyawan yang sesuai maupun tidak sesuai dengan nilai organisasi?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo
	Bagaimana peran budaya organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo
	Bagaimana peran komitmen organisasi berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> • SK kenaikan gaji • SK pembagian bonus • SK pengangkatan karyawan • Surat pengajuan <i>assessment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • File (<i>soft copy</i>) • Memo

		<ul style="list-style-type: none"> • SK <i>employee of the year</i> • Surat pengadaan <i>outing/ outbound</i>. 	
	Bagaimana peran <i>work- life balance</i> . berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> • Data hasil EOS 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • <i>File (soft copy)</i> • <i>Memo</i>

Sub Fokus 2

Kategori	Aspek Penelitian	Dokumentasi	Bentuk Dokumentasi
Proses Intensi <i>Voluntary Turnover</i>	Bagaimana tahapan proses atau mekanisme pengunduran diri karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • Data <i>Exit Interview</i> • Surat Pengunduran diri • Formulir <i>exit interview</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen • <i>File (soft copy)</i>

Sub Fokus 3

Kategori	Aspek Penelitian	Dokumentasi	Bentuk Dokumentasi
Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia	Bagaimana peran dan fungsi organisasi dalam setiap pelaksanaan pengelolaan MSDM?	<ul style="list-style-type: none"> • Surat persetujuan pengadaan <i>training</i> • Surat evaluasi <i>training</i> • Data <i>man power planning</i> • Data kebutuhan <i>training</i> • Surat permintaan karyawan • Formulir penilaian kerja • Data promosi karyawan • Struktur organisasi Trans7 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen
	Bagaimana peran organisasi yang terlibat langsung dalam mempertahankan karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • SK kenaikan gaji • SK pembagian bonus 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen
	Bagaimana fungsi dan peran pimpinan dalam melakukan fungsi manajemen?	<ul style="list-style-type: none"> • Surat delegasi • Surat cuti • Surat perencanaan kerja • Form Satuan kinerja individu • Surat tugas 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard Copy</i> dokumen

	Bagaimana peran pimpinan berkaitan dengan <i>turnover</i> karyawan?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>File disc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard</i> dokumen <i>Copy</i> • <i>File (soft copy)</i> • <i>Memo</i>
--	---	--	---

Sub Fokus 4

Kategori	Aspek Penelitian	Dokumentasi	Bentuk Dokumentasi
Peranan Karyawan Trans7 Membangun Tim Kerja dalam Mencapai Kinerja Perusahaan.	Bagaimana peran karyawan dalam berkontribusi pada perusahaan?	<ul style="list-style-type: none"> • Form Satuan Kinerja Individu • Data target perusahaan • Notulen rapat operasional • Surat System <i>Operational Procedure</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard</i> dokumen <i>Copy</i>
	Bagaimana Peranan <i>teamwork</i> berkaitan dengan fenomena <i>turnover</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • Data target setiap divisi • Surat <i>log report</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard</i> dokumen <i>Copy</i>